

**ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN DAN ORIENTASI
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK**
(Studi Kasus di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
PRIMASARI
NIM C4A098217**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



Sertifikasi

Saya, *Primasari*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Primasari

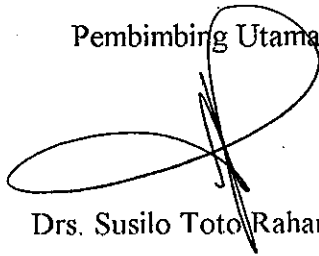
10 September 2002

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN ORIENTASI BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK**
(Studi Kasus di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah)

yang disusun oleh Primasari, NIM C4A098217
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 10 September 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Susilo Toto Rahardjo, MT

Pembimbing Anggota



Dra. Yoestini, MSi

Semarang, 10 September 2002
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The strategic planning is a standard concept that measured and bring positive effect to the work of the company. The specific relation between the intensity of strategic planning to the managerial factors that will be a focus in this research, especially to the style of leadership and the culture of organisation.

The intensity of strategic planning will be influential to the high of response in the process of the strategic planning, communication system, long pair orientation and the response of workers to the choice of strategy that will be taken.

The influence between variable style of leadership and the orientation of organization culture to the intensity of strategic planning in this research will be analyzed on government organization structure that have non profit characteristic to the object of workers object in SETDA JATENG.

The population in this research are staffs in SETDA JATENG and to be taken the sample about 100 respondents, where each respondents will be given research questionnaire to be answered. The technique of data analysis which used for testing hypothesis that will be given is using Structural Equation Model (SEM), which operated by AMOS (Analysis of Moment Structure) program. The signification test model is done by testing Goodness of Fit there are GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), TLI (Tucker Lewis Index) and CR (Critical Ratio).

The results from each signification test and hypothesis that have same as the value of Cut-Off Value. These things are proved that the hypothesis that had been given could accepted it is "Style of Leadership influence towards the Intensity Strategic Planning" and "Orientation Culture of Organization influence towards the Intensity Strategic Planning".

ABSTRAKSI

Perencanaan strategik merupakan suatu konsep baku yang terukur dan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Hubungan yang spesifik antara intensitas perencanaan strategik terhadap faktor-faktor manajerial akan menjadi fokus dalam penelitian ini terutama pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Intensitas perencanaan strategis akan berpengaruh terhadap tingginya respon di dalam proses perencanaan strategis, sistem komunikasi, orientasi jangka panjang dan respon bawahan terhadap pilihan strategi yang akan diambil.

Pengaruh antar variabel gaya kepemimpinan dan orientasi budaya organisasi terhadap intensitas perencanaan strategik dalam penelitian ini akan dianalisis pada struktur organisasi pemerintah yang bersifat non profit dengan objek penelitian pegawai di jajaran SETDA Jawa Tengah.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di jajaran SETDA Jawa Tengah dan diambil sampelnya sebanyak 100 responden, dimana masing-masing responden akan diberi kuesioner penelitian untuk dijawab. Teknik analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS (*Anaysis Of Moment Structure*) . Test signifikansi model dilakukan dengan menguji *Goodnes of Fit* yaitu GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (Tucker Lewis Index) dan CR (*Critical Ratio*).

Hasil dari pengujian masing-masing test signifikansi dan hipotesis telah memenuhi nilai *Cut-off Value* yang telah ditentukan. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis-hipotesis yang diajukan dapat diterima yaitu “Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Intensitas Perencanaan Strategik” dan “Orientasi Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Intensitas Perencanaan Strategik”.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yaitu Tesis dengan Judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Budaya Organisasi Terhadap Intensitas Perencanaan Strategik (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah)

Tesis ini disusun dan diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam Kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. Susilo Toto Rahardjo, MT selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
3. Ibu Dra. Yoestini MSi, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
4. Suami dan Anak-anaku tercinta yang telah banyak mendukung Penulis.

5. Rekan-rekan Angkatan X (1998) Sore Magister Manajemen UNDIP Semarang.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu, namun telah memberikan kepada penulis bantuan sehingga selesainya Tesis ini.

Semoga budi baik Bapak-Ibu dan Saudara yang telah di berikan kepada penulis mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT.

Semarang Agustus 2002



Primasari

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
 Bab I : Pendahuluan	 1 - 8
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.4 Asumsi-asumsi Penting	6
1.5 Outline Tesis	7
 Bab II : Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian	 9 – 30
2.1 Telaah Pustaka	9
2.1.1 Gaya Kepemimpinan	9
2.1.2 Orientasi Budaya Organisasi	14
2.1.3 Intensitas Perencanaan Strategik	20
2.1.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ori- tasi Budaya Organisasi terhadap Intensitas Perencanaan Strategik	 23
2.2 Model dan Hipotesis	27
2.3 Posisi Penelitian dibandingkan dengan Penelitian Terdahulu	 29

2.4 Definisi-definisi Utama	29
Bab III : Metode Penelitian	31 - 42
3.1 Jenis dan Sumber Data	31
3.2 Populasi dan Sampel	32
3.3 Definisi Operasional Variabel	34
3.4 Metode Pengumpulan Data	35
3.5 Teknik Analisis	36
Bab IV : Analisis Data	43 – 49
4.1 Pengujian Asumsi	43
4.2 Pengujian Konstruksi	45
4.3 Pengujian Full Model SEM	55
4.3.1 Pengujian Kriteria Goodness of Fit	56
4.3.2 Pengujian Hipotesis Penelitian	58
Bab V : Simpulan dan Implikasi Kebijakan	60 – 68
5.1 Simpulan	60
5.2 Implikasi Kebijakan	65
5.3 Keterbatasan Penelitian	67
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	67
Daftar Referensi	69 – 71
Daftar Riwayat Hidup	72

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Jabatan Struktural Eselon IV/b sampai I/b.....	3
Tabel 2.1	Definisi-definisi Utama	30
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	34
Tabel 3.2	Indeks Pengujian Kelayakan Model	39
Tabel 3.3	Persamaan Model	41
Tabel 4.1	Pengujian Normalitas Data.....	43
Tabel 4.2	Pengujian Univariate Outliers.....	44
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan.....	45
Tabel 4.4	Goodness of Fit Indices.....	46
Tabel 4.5	Regression Weight(Loading Factor) Measurement Model Gaya Kepemimpinan.....	47
Tabel 4.6	Statistik Deskriptif Dimensi-dimensi Orientasi Budaya Organisasi.....	49
Tabel 4.7	Goodness of Fit Indices.....	50
Tabel 4.8	Regression Weight(Loading Factor) Measurement Model Orientasi Budaya Organisasi.....	50

Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Dimensi-dimensi Intensitas

Perencanaan Strategik.....52

Tabel 4.10 Goodness of Fit Indices.....53

Tabel 4.11 Regression Weight(Loading Factor) Measurement Model

Intensitas Perencanaan Strategik.....54

Tabel 4.12 Goodness of Fit Indices.....56

Tabel 4.13 Standardized Residual Covariance.....57

Tabel 4.14 Regression Weight Measurement Model Full Model SEM.....58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Konstruk Gaya Kepemimpinan.....	14
Gambar 2.2	Konstruk Orientasi Budaya Organisasi.....	20
Gambar 2.3	Konstruk Intensitas Perencanaan Strategik.....	23
Gambar 2.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Budaya Organisasi Terhadap Intensitas Perencanaan Strategik.....	27
Gambar 3.1	Model SEM Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Budaya Organisasi terhadap Intensitas Perencanaan Strategik.....	40
Gambar 4.1	Confirmatory Factor Analysis Gaya Kepemimpinan.....	46
Gambar 4.2	Confirmatory Factor Analysis Orientasi Budaya Organisasi.....	49
Gambar 4.3	Confirmatory Factor Analysis Intensitas Perencanaan Strategik.....	52
Gambar 4.4	Full Model Structural Equation Model.....	55

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perencanaan strategik banyak diangkat sebagai isu sentral di dalam beberapa penelitian empirik bidang kajian Manajemen Strategik dengan beberapa alasan yang melatarbelakanginya. Selama ini, perencanaan strategik lebih banyak dikembangkan sebagai suatu kerangka yang terencana untuk mempertahankan keberlangsungan suatu perusahaan (organisasi) didalam kondisi lingkungan eksternal yang berubah-ubah. Jadi perencanaan strategik dilihat sebagai suatu konsep baku yang terukur dan akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan apabila diimplementasikan dengan benar.

Clausen (1990: p. 85) yang melakukan penelitian di beberapa bank di Amerika yang sedang melakukan perencanaan strategik untuk mengantisipasi pergeseran pola persaingan bisnis dan ditemukan adanya peningkatan probabilitas keberhasilan karena adanya komitmen formal terhadap perencanaan strategik. Hopkins dan Hopkins (1997: p. 637) melihat bahwa perencanaan strategik akan menghadapi kendala di dalam proses implementasinya apabila proses perencanaan strategik yang dilakukan dengan intensitas yang rendah, sehingga akan menimbulkan hambatan-hambatan internal dan eksternal jadi untuk mengurangi kegagalan perencanaan strategik ini maka respon yang harus dilakukan oleh

perusahaan adalah dengan menyusun proses perencanaan strategik dengan intensitas yang tinggi.

Intensitas perencanaan strategik yang tinggi di dalam konteks ini adalah seberapa besar tingkat ketergantungan perusahaan yang melakukan perencanaan strategik terhadap komponen-komponen penyusun perencanaan strategik seperti penentuan visi, tujuan, sasaran, taktik dan proyeksi.

Konteks intensitas perencanaan strategik di dalam penelitian ini bersifat interdependen yang dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti karakteristik top manajemen tim di dalam menyusun perencanaan strategik, budaya organisasi dan ukuran perusahaan. Papadekis et.al., (1998: p. 115) menyatakan bahwa belum adanya suatu penelitian empirik yang mendalam untuk menganalisis perencanaan strategik dari sisi faktor manajerial, faktor kontekstual dan karakteristik keputusan strategik.

Di dalam penelitian ini, akan ditelaah karakteristik hubungan spesifik antara intensitas perencanaan strategik terhadap faktor-faktor manajerial yang secara khusus yang berupa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Intensitas perencanaan strategik akan berpengaruh terhadap tingginya respon di dalam proses perencanaan strategik, sistem komunikasi, orientasi jangka panjang, respon bawahan terhadap pilihan strategi bisnis dan relevansi antara strategi perusahaan (*corporate*) terhadap strategi bisnis serta relevansi pilihan strategi bisnis terhadap kemampuan internal (Bates et. al., 1995) yang kesemuanya merupakan variabel dimensi intensitas perencanaan strategik.

Hitt dan Tyler (1991: p. 329) menyatakan bahwa karakteristik CEO akan berpengaruh terhadap mode di dalam pembuatan keputusan. Sementara itu, ada pendapat lain yang ditemukan oleh Stein (1980: p. 105) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan bukan merupakan sebuah konstitut kontekstual yang bermakna dan berpengaruh terhadap prosedur strategik. Pendapat ini diperkuat kembali oleh Hannan dan Freeman (1977: p. 931); Lyles dan Mintroff (1980: p. 109).

Hubungan di antara variabel-variabel penelitian ini akan dianalisis di dalam struktur organisasi pemerintahan yang dikarakterisasi bersifat *non profit*, berstatus quo dan berorientasi pada struktur dengan objek penelitian pegawai di jajaran Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Struktur kepegawaian yang berada di sembilan Biro di lingkungan SETDA Propinsi Jawa Tengah seperti yang tampak pada Tabel 1.1. di bawah ini :

Tabel 1.1.
Jumlah Jabatan Struktural Eselon I s.d. IV
Di Lingkungan SETDA PROPINSI JATENG

No.	Unit Kerja	ESELON							Jumlah
		IB	IIA	IIB	IIIA	IIIB	IVA	IVB	
1.	Biro Pemerintahan	-	-	1	2	-	6	-	9
2.	Biro Otonomi Daerah	-	-	1	3	-	8	-	12
3.	Biro Hukum	-	-	1	3	-	8	-	12
4.	Biro Perekonomian Daerah	-	-	1	3	-	11	-	15
5.	Biro Pembangunan Daerah	-	-	1	3	-	8	-	12
6.	Biro Kesejahteraan Rakyat	-	-	1	4	-	12	-	17
7.	Biro Organisasi dan Kepegawaian	-	-	1	4	-	11	-	16
8.	Biro Keuangan	-	-	1	4	-	13	-	18
9.	Biro Umum	1	3	1	4	-	14	-	23
	JUMLAH	1	3	9	30	-	91	-	134

Sumber: Data Biro Organisasi dan Kepegawaian SETDA PROPINSI JATENG, Januari 2002

Pada periode 2001 di lingkungan SETDA PROPINSI JATENG sedang mengalami proses reorganisasi (penataan) dari eselon IV B sampai eselon I B yang disusun kedalam sembilan biro sehingga ada proses pertukaran pegawai yang ikut bergeser sebagai akibat dari proses reorganisasi ini. Karakteristik organisasi pemerintahan lebih cenderung bersifat struktur *oriented* atau berorientasi pada struktur dengan menetapkan suatu aturan kerja yang kaku dan pola hubungan kerja yang dibangun lebih bersifat *Status-Quo* yang tercermin melalui hubungan politik. Konteks organisasi yang seperti ini akan sangat berbeda jika dibandingkan dengan organisasi publik yang bersifat *Profit Oriented*. Jadi kedua konteks organisasi seperti ini, akan berakibat pada perbedaan pola tingkah laku manajerial yang memiliki pengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik. Diduga bahwa perbedaan karakteristik perilaku manajerial yang berupa gaya kepemimpinan dan orientasi budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap intensitas perencanaan strategik.

Adanya perubahan secara struktural dalam badan organisasi SETDA PROPINSI JATENG akan membawa dampak pada kebijakan-kebijakan strategis yang muncul. Sehubungan dengan diharapkannya untuk lebih meningkatkan kualitas dari perencanaan strategik maka perlu diteliti faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas perencanaan strategik dari para pejabat atau pengambil

keputusan pada kesembilan biro di lingkungan SETDA PROPINSI JATENG. Oleh karena itu analisis dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan, orientasi budaya organisasi dan intensitasnya dalam perencanaan strategik yang dilakukan oleh pimpinan dari kesembilan biro yang terdiri atas 134 pejabat struktural eselon IV B sampai dengan I B.

1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Intensitas perencanaan strategik sangat diperlukan untuk mempertahankan keberlangsungan suatu organisasi di dalam kondisi lingkungan eksternal yang selalu berubah, oleh karena itu implementasi perencanaan strategik yang optimal akan membawa dampak positif pada kinerja organisasi, seperti halnya dalam SETDA PROPINSI JATENG.

Dalam rangka untuk mengintensifkan dan meningkatkan kualitas dari perencanaan strategik maka perlu diteliti dan dianalisis secara lebih mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas perencanaan strategik. Oleh karena itu dalam penelitian ini dapat diambil atau dirumuskan suatu permasalahan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap intensitas perencanaan strategik.
2. Seberapa besar pengaruh orientasi budaya organisasi terhadap intensitas perencanaan strategik.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, dan orientasi budaya organisasi terhadap intensitas perencanaan strategik yang dilakukan oleh pejabat atau pengambil kebijakan dari kesembilan biro di lingkungan SETDA PROPINSI JATENG.

Kegunaan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi budaya organisasi terhadap intensitas perencanaan strategik. Implikasi manajerial yang diharapkan dalam penelitian ini adalah untuk memberikan saran dan masukan untuk menjustifikasi mengenai bagaimanakah gaya kepemimpinan dan orientasi budaya organisasi yang tepat untuk diterapkan pada lingkungan SETDA PROPINSI JATENG, sehingga akan mampu menghasilkan keputusan-keputusan strategik yang berkualitas.

1.4 Asumsi-asumsi Penting

Dalam penelitian ini terdapat beberapa asumsi-asumsi penting yang menjadi pijakan penelitian. Asumsi-asumsi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Populasi penelitian ini yang meliputi eselon IV B sampai eselon I B dalam lingkungan SETDA PROPINSI JATENG relatif cukup kecil, oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa dalam lingkup tersebut sebaran kemungkinan data relatif cukup kecil sehingga relatif bersifat

homogen. Oleh karena itu penarikan sampel dapat dilakukan secara sederhana.

2. Kecilnya sebaran data yang diperoleh dapat diasumsikan bahwa perbedaan-perbedaan yang bersifat individual dari subyek penelitian tidak membawa perbedaan yang berarti bagi hasil pengamatan terhadap obyek penelitian. Oleh karena itu variabel-variabel yang berhubungan dengan kriteria demografik tidak diteliti dalam penelitian ini.

1.5 Outline Tesis

Tesis ini disusun dengan menggunakan format lima bab, di mana masing-masing bab akan saling berhubungan dan menjelaskan masalah-masalah dalam penelitian ini. Isi dari masing-masing bab adalah sebagai berikut:

BAB I: *Pendahuluan*

Berisikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, asumsi-asumsi penting, dan *outline* tesis.

BAB II: *Telaah Pustaka dan Pengembangan Model*

Berisikan telaah pustaka yang merupakan justifikasi dari pengembangan hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian, pengembangan model yang akan diuji, hipotesis dan definisi operasional.

BAB III: *Metode Penelitian*

Berisikan antara lain pendahuluan, jenis data dan sumber data, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian, teknik analisa data dan kesimpulan.

BAB IV: *Analisis Data*

Dalam bab ini akan dipaparkan hasil komputasi dari teknik analisa data yang kemudian akan digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis.

BAB V: *Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan*

Berisikan kesimpulan mengenai masing-masing hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori manajemen strategik, implikasi kebijakan manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.



BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu upaya penggunaan jenis pengaruh yang bersifat bukan paksaan (*non coersive*) untuk memotivasi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Tingkat dari efektifitas pimpinan dapat dipandang dari kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif juga harus mampu mengintegrasikan tujuan-tujuan yang terbentuk secara individu dari tiap-tiap anggota tim yang dipimpinnya.

Dalam penelitian Yeung and Berman (1997: p. 330) mengembangkan tiga kelompok pengukuran sumber daya manusia berdasarkan *integratif model*. Dalam model tersebut terdapat pengukuran yang oleh Yeung and Berman (1997: p. 331) disebut sebagai *internal strategic measures*, yaitu pengukuran yang menilai efektifitas praktek sumber daya manusia dalam membangun kecakapan organisasional dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam pengukuran

internal strategic measures diukur pengaruh efektifitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Conger and Kanungo (1987) dalam Howell and Avolio (1993: p. 891) mengemukakan bahwa genre teori dari kepemimpinan yang berkembang dalam jangka waktu 15 tahun terakhir adalah meliputi *transformational*, *charismatic*, dan *inspirational leaderships*. Bass (1990: p. 23) menyatakan bahwa kebanyakan dari penelitian eksperimental yang dilakukan berfokus pada penelitian mengenai gaya kepemimpinan transaksional (*transactional leaderships*), sementara itu realitas dalam dunia praktis para pelaku manajerial lebih menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leaderships*). Lebih lanjut lagi dalam konseptualisasi teori *transformational leaderships*, oleh Bass (1990: p. 25) dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformational mempengaruhi tingkat kinerja individu, kepuasan kerja dan tingkat efektifitas kerja.

Howell and Avolio (1993: p. 892) dalam penelitiannya mendefinisikan kepemimpinan transaksional (*transactional leaderships*) sebagai suatu hubungan antara pemimpin dan pengikutnya sebagai suatu pola pertukaran imbalan yang didasarkan atas *contingent reward* dan *management by exception*. Dari hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa *contingent reward* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Klimoski and Hayes, 1980: p. 553); sedangkan *management by exception* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Bass and Yammarino, 1991: p. 452). Berbeda dengan penelitian terdahulu (Klimoski and Hayes, 1980; Bass and

Yamarino, 1991; dan Howell and Avolio, 1993), penelitian ini lebih menekankan pada gaya kepemimpinan transformational (*transformational leaderships*) dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Argumen penekanan pada aplikasi gaya transformational adalah sebagai mana dikemukakan oleh Bass (1990) di mana dinyatakan bahwa dalam prakteknya gaya kepemimpinan transformational lebih banyak diterapkan.

Teori tentang kepemimpinan transformational dikembangkan sebagai suatu konsep yang memandang pola proses di mana pemimpin dan pengikutnya saling memberikan dukungan dan komitmen untuk mencapai tingkat moralitas kerja dan motivasi kerja yang lebih tinggi (Burns, 1978: p. 20). Oleh Bass (1985) konseptualisasi dari Burns (1978) dikembangkan lebih jauh lagi, sehingga dinyatakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional pemimpin dapat membantu anggota-anggotanya untuk secara kolektif memaksimalkan kinerjanya, sebab melalui pola transformasional pemimpin memotivasi dan mentransformasikan *self-interest* dari tiap-tiap pengikutnya ke dalam *shared-value* kelompok dalam rangka secara bersama-sama mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Seorang pemimpin yang transformasional akan memotivasi pengikutnya dengan cara sebagai berikut: (1) membuat para pengikutnya sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan; (2) mendorong para pengikutnya untuk mementingkan organisasi daripada kepentingan sendiri; dan (3) mengaktifkan motivasi para pengikutnya pada tingkat kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi.

Formulasi kepemimpinan transformasional (*transformational leaderships*) yang dikembangkan oleh Bass (1985: p. 29-32), meliputi tiga aspek yaitu (1) karisma (*charisma*), (2) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan (3) individualisasi perhatian (*individualized consideration*)

Karisma merupakan suatu proses di mana seorang pemimpin mempengaruhi dan memotivasi para pengikutnya melalui keterikatan emosional yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Dalam observasi yang dilakukan oleh Tosi (1982: p. 230) dinyatakan bahwa efektifitas karisma seorang pemimpin sebagai suatu kunci kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi pola perilaku managerial yang dilakukannya yaitu meliputi penggunaan sumber daya dan penerapan tanggung jawab. Stimulasi intelektual adalah suatu proses dimana pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap permasalahan-permasalahan dan memotivasi para pengikutnya untuk memandang permasalahan tersebut dengan suatu perspektif baru. Sedangkan individualisasi perhatian mengacu pada inspirasi-inspirasi yang diberikan oleh pemimpin dalam rangka membagikan pengalaman untuk mengembangkan bawahan dan memotivasi bawahan untuk selalu berkembang.

Kepemimpinan yang transaksional seperti yang digambarkan oleh Burns (1978: p. 105), menyatakan bahwa pemimpin sebagai motivator bawahan, umumnya membentuk suatu kontijen pendapat yang didasarkan atas pertukaran informasi antara atasan dengan bawahan. Fokus utama kepemimpinan transaksional adalah menetapkan tujuan, mengklarifikasi hubungan antara kinerja

dan *Reward* dan membentuk umpan balik yang konstruktif (Bass, 1985: p. 84). Sebaliknya kepemimpinan yang transformasional akan mengembangkan hubungan yang erat antara pimpinan dengan bawahan dan lebih banyak berdasarkan atas kepercayaan dan komitmen dibandingkan dengan persetujuan yang konstruktif, mengembangkan keyakinan diri sendiri sehingga pemimpin yang seperti ini diharapkan akan memiliki hubungan yang erat dan berdampak positif terhadap tingkat pemahaman, motivasi dan mencapai tujuan (Gardner dan Avolio, 1998: p. 65; Klein dan House, 1995: p. 185; Shamir et.al., 1993: p. 16).

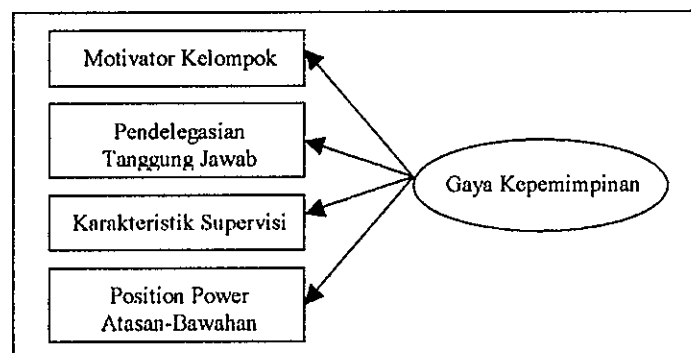
Kepemimpinan transaksional dan transformasional telah diuji pada beberapa budaya organisasi. Top Manajemen di beberapa perusahaan besar Jepang yang dirating oleh bawahan lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional. Kohl (1990: p. 76) menyatakan bahwa adanya kesamaan hubungan positif pada peringkat gaya kepemimpinan transformasional dan level kepercayaan terhadap efektifitas bawahan.

Hofstede (1990: p. 288) menyatakan bahwa kepemimpinan yang transaksional secara lebih khusus akan lebih banyak terfokus pada orientasi jangka pendek dan memiliki budaya individualisme. Di dalam budaya yang kolektivisme akan menunjukkan adanya tendensi yang kuat untuk mendukung nilai-nilai organisasional dan norma, kondisi seperti ini sangat cocok untuk gaya kepemimpinan transformasional (Avolio dan Bass, 1988: p. 27). Hofstede (1990: p. 289); Triandis (1995: p. 199) menyatakan bahwa kolektivisme memiliki

kecenderungan bahwa bawahan harus menerima keyakinan atasan karena adanya perbedaan tentang kekuasaan (*Power Distance*).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, gaya kepemimpinan dapat dinyatakan dalam beberapa dimensi, yaitu; (1) *motivator kelompok*; (2) *pendelegasian tanggung jawab*; (3) *karakteristik supervisi*; dan (4) *hubungan position power atasan-bawahan*. Hubungan dimensionalitas dalam gaya kepemimpinan dapat ditunjukkan dalam Gambar 2.1. di bawah ini:

Gambar 2.1.
Konstruk Gaya Kepemimpinan



Sumber: dikembangkan untuk penelitian

2.1.2 Orientasi Budaya Organisasi

Dalam beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brockmann dan Simmonds (1997: p. 464), dikemukakan suatu hasil bahwa seorang pemimpin berperan dominan dalam menentukan isu-isu sentral, terutama yang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategik. Disamping itu seorang pemimpin juga memiliki kewajiban untuk melakukan supervisi dan mengevaluasi kinerja

bawahan. Dengan berdasarkan pada perspektif menurut pandangan Brockmann dan Simmonds (1997: p. 464) maka dapat dikatakan bahwa eksekutif puncak sebagai pemimpin dalam perusahaan maupun organisasi memegang peranan dan pengaruh yang penting terhadap arah perkembangan suatu perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa melalui gaya kepemimpinannya seorang pemimpin akan mengarahkan orang lain agar senantiasa memikirkan dan mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional telah diuji pada beberapa budaya organisasi. Yokochi (1989) melaporkan bahwa Top Manajemen di beberapa perusahaan besar Jepang yang dirating oleh bawahan lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang transformasional. Kohl (1990) menyatakan bahwa adanya kesamaan hubungan positif pada peratingan gaya kepemimpinan transformasional dan level kepercayaan terhadap efektifitas bawahan.

Struktur dari suatu organisasi merupakan interrelasional dari beberapa faktor yang saling berkaitan. Termasuk didalamnya adalah kebudayaan masyarakat di mana organisasi tersebut lahir. Organisasi dalam perkembangannya merupakan perwujudan suatu disain yang diarahkan oleh berbagai individu yang memiliki nilai, pengalaman dan pandangan yang berbeda, dan yang dalam kadar tertentu mencerminkan kepribadian dari mereka yang memimpin dan membentuk organisasi tersebut. Suatu organisasi dalam pengertian tertentu dapat dikatakan sebagai suatu hasil dari proses eksperimen sosial, yang terus berubah dan menyesuaikan diri sejalan dengan perubahan

lingkungan sekitarnya. Perubahan dari suatu budaya atau sistem nilai yang ada dalam suatu organisasi merupakan suatu proses yang bersifat kontinyu, selama faktor-faktor lain yang berpengaruh ikut berubah.

Harvey dan Bowin (1996: p. 47) merumuskan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama di dalam proses berinteraksi orang dengan orang, struktur dan sistem di suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma di dalam berperilaku. Di dalam beberapa konsep yang lain, budaya organisasi dapat dikarakterisasi melalui perbedaan rentang kekuasaan (*power distance*). Ferguson (1984: p. 98) menggambarkan bahwa sistem kerja yang memiliki rentang kekuasaan yang tinggi akan menggambarkan pada ciri organisasi birokratis.

Di dalam konsep tradisional selalu dinyatakan bahwa budaya *miliue* (budaya nasional) akan membentuk budaya kerja individual atau disebut juga nilai personal manajer (*Manager Personal Value*) (Westwood dan Posner, 1997: p. 34). Lebih lanjut lagi dikatakan bahwa nilai personal atas suatu kerangka kerja yang tercipta relatif permanen dan berpengaruh terhadap tingkah laku individual.

Penelitian-penelitian terdahulu memberikan pengetahuan bahwa gaya pemimpin transformasional mampu mengubah budaya dan strategi organisasi. Perubahan yang dibawa oleh gaya kepemimpinan transformasional akan berawal dari munculnya reformulasi visi, mengembangkan komitmen di antara para *stakeholder*, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi,

menanamkan nilai-nilai baru serta asumsi-asumsi di dalam budaya organisasi (Tichy dan Devanna, 1986: p. 569; Bennis dan Nanus, 1985).

Hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai proses pengambilan keputusan menemukan bahwa seseorang pimpinan yang mampu mengambil peran secara langsung akan lebih cenderung untuk mempunyai bawahan yang lebih luas dan produktif (Bass, 1985). Avolio, Waldman dan Einstein (1988: p. 73) menyatakan bahwa output yang diberikan dalam bentuk suatu tingkat kinerja akan lebih relatif baik dimiliki oleh seorang dengan gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Sebuah keputusan kelompok yang tergantung pada sumbangan informasi dan gagasan-gagasan dari para anggota kelompok serta kejernihan-kejernihan komunikasi akan membawa pada arah kejelasan pelaksanaan dan implementasi keputusan. Perbedaan dari output hasil tersebut dikendalikan oleh faktor-faktor yang meliputi motivasi perbaikan posisi kompetitif, transformasi proses pembelajaran, *self managing*, proses interaksi, rasional dan partisipatif (Peters, 1989; Arburdene dan Naisbitt, 1992; Godfrey, 1996; Grand, 1998).

Dalam penelitiannya Bass dan Avolio (1993) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berkerja dalam suatu budaya organisasi melalui kepatuhannya terhadap aturan-aturan yang berlaku, prosedur dan norma, sementara itu gaya kepemimpinan transformasional mengubah budaya organisasi melalui suatu proses pemahaman dan kemudian memperbaiki dan

merevisi budaya tersebut dengan asumsi, nilai dan norma kebersamaan. Bass dan Avolio (1993) dalam penelitiannya menemukan suatu bukti bahwa budaya organisasi berkaitan erat dengan perkembangan gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan yang transaksional secara lebih khusus akan lebih banyak terfokus pada orientasi jangka pendek dan memiliki budaya individualisme (Hofstede et. al., 1990: p. 310). Hofstede et. al. (1990: p. 311); Triandis (1995: p. 205) menyatakan bahwa dalam suatu budaya organisasi yang bersifat kolektivisme memiliki kecenderungan adanya perbedaan rentang kekuasaan (*Power Distance*).

Di dalam budaya yang kolektivisme akan menunjukkan adanya tendensi yang kuat untuk mendukung nilai-nilai organisasional dan norma, kondisi seperti ini sangat cocok untuk gaya kepemimpinan transformasional (Avolio dan Bass, 1988: p. 77). Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Jung and Avolio (1999: p. 216-217) mengemukakan suatu hasil bahwa di mana dalam suatu kondisi anggota kelompok lebih mengutamakan kerjasama secara kolektifitas, maka gaya kepemimpinan transformasional dapat menjaga harmonisasi kelompok, memotivasi dan meningkatkan kinerja serta dapat mengurangi adanya konflik antar kelompok.

Budaya organisasi sangat ditentukan oleh pola perilaku dari para manajemen puncak (Mondy dan Noe, 1993: p. 132). Lebih lanjut lagi Mondy dan Noe (1993: 134) menekankan faktor-faktor pembentuk budaya organisasi dalam tiga kategori dasar, yaitu; (1) *pola komunikasi interpersonal antar anggota organisasi*; (2) *budaya partisipatif*; dan (3) *pola struktur organisasi*.

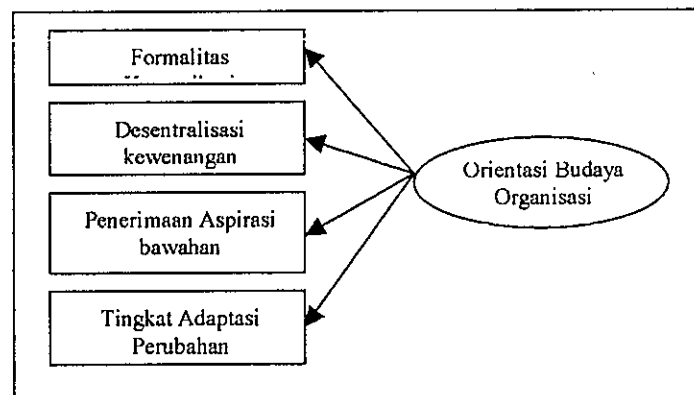
Komunikasi merupakan proses transfer informasi, ide, pemahaman, dan perasaan antar anggota organisasi. Efektifitas pola komunikasi yang terbentuk antar anggota organisasi akan membawa dampak bagi keberhasilan organisasi. O'Reilly, Caldwell dan Barnet (1988: p. 97) menyatakan bahwa hubungan antara demografis dan persepsi karyawan terintegrasi dalam pola hubungan interpersonal antar karyawan. Pernyataan yang sama juga dinyatakan oleh Pfeffer (1983: p. 294) yang menyatakan bahwa dimensi-dimensi demografis akan mempengaruhi pola komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pola struktur sosial dalam hubungan interpersonal antar anggota organisasi tercermin dalam formalitas komunikasi yang digunakan oleh para anggota organisasi tersebut.

Konsep partisipatif dalam organisasi telah banyak dikembangkan dalam berbagai teori perilaku organisasi. Dalam beberapa teori dinyatakan bahwa melibatkan anggota organisasi dalam berbagai pengambilan keputusan akan membawa dampak psikologis pada tingkat kepuasan dan moral karyawan. Nilai partisipatif anggota dapat dinyatakan dalam bentuk desentralisasi pengambilan keputusan dan tingkat penerimaan aspirasi karyawan.

Struktur organisasi sangat berpengaruh terhadap pembentukan pola budaya organisasi. Sistem yang terbentuk dalam organisasi dapat bersifat mengikat atau mengatur pola hubungan interaksi organisasi tersebut dengan lingkungannya. Tingkat fleksibilitas organisasi dapat dilihat dari tingkat adaptasi organisasi tersebut pada perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal.

Nilai-nilai perubahan yang teradopsi oleh sistem organisasi pada akhirnya akan membentuk suatu sistem budaya organisasi yang baru. Berdasarkan uraian-uraian di atas dimensionalitas dari konstruk orientasi budaya organisasi dapat digambarkan dalam Gambar 2.2. di bawah ini:

Gambar 2.2.
Konstruk Orientasi Budaya Organisasi



Sumber: dikembangkan untuk penelitian

2.1.3. Intensitas Perencanaan Strategik

Intensitas perencanaan strategik didefinisikan sebagai penekanan relatif yang diarahkan pada setiap komponen-komponen penyusun perencanaan strategik (Hopkins dan Hopkins, 1997: p. 639). Komponen-komponen penyusun perencanaan strategik yaitu :

1. Formulasi strategi yang terdiri dari pernyataan tentang misi, menetapkan tujuan utama, menganalisis lingkungan eksternal dan internal, mengevaluasi dan memilih alternatif strategi.

2. Implementasi strategi.
3. Sistem pengendalian.

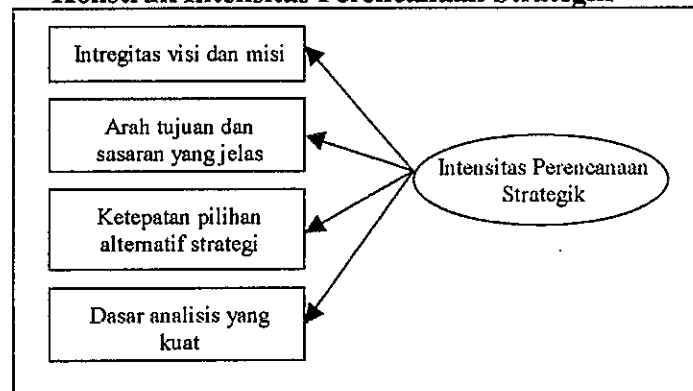
Pearce dan Robinson (1996: p. 121) menyatakan bahwa perencanaan strategik dapat dilakukan oleh manajemen puncak perusahaan atau organisasi. Sementara itu Brockmann dan Simmonds (1997: p. 460) menyatakan bahwa hasil suatu proses pengambilan keputusan strategik sangat tergantung pada pribadi pengambil keputusan, yaitu CEO (*Chief Executive Officer*) pada perusahaan bersangkutan. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pimpinan dalam perusahaan atau organisasi memegang peran penting dalam hasil perencanaan strategik yang dibuat. Dari beberapa penelitian terdahulu, telaah yang menekankan hubungan antara karakteristik demografik terhadap intensitas perencanaan strategik telah banyak dilakukan, meskipun hasil yang diperoleh menunjukkan berbagai perbedaan pengaruh antara faktor karakteristik demografi terhadap intensitas perencanaan strategik (Lyles dan Mintroff, 1980: p. 109; Stein, 1980: p. 327; Hit dan Tyler, 1991: p. 340).

McChesney III (1995: p. 65) menggambarkan bahwa suatu organisasi seharusnya melibatkan semua level fungsional agar bisa membangun suatu perencanaan strategik yang lebih komprehensif sehingga dapat menimbulkan adanya suatu proses perbaikan yang berkelanjutan. Proses ini termasuk di dalamnya adalah memperjelas definisi misi, mengukur situasi yang dihadapi saat ini, dan mengembangkan suatu tujuan yang dirancang untuk memperoleh kemajuan di masa mendatang dan menetapkan suatu titik yang spesifik untuk

bergerak dalam rangka mencapai kemajuan yang akan datang. Proses seperti ini juga secara terus menerus harus diperbaharui.

Dalam penelitian manajemen strategik Hopkins dan Hopkins (1997: p. 636) menyatakan bahwa tinggi rendahnya intensitas perencanaan strategik dapat dilihat dari tingkat ketergantungan perencanaan yang disusun pada komponen-komponen penyusun perencanaan strategik yang meliputi misi dan visi, tujuan, sasaran, taktik dan proyeksi. Berdasarkan pandangan Hopkins dan Hopkins (1997), maka dimensionalitas yang digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan intensitas perencanaan strategik adalah sebagai berikut; (1) *integritas perencanaan yang disusun terhadap pernyataan misi dan visi organisasi*; (2) *kejelasan arah tujuan dan sasaran dari perencanaan yang disusun*; (3) *ketepatan pilihan alternatif strategik dalam pengambilan keputusan atau kebijakan*; dan (4) *dasar analisis yang kuat dalam penyusunan perencanaan*. Berdasarkan uraian-uraian di atas dimensionalitas dari konstruk intensitas perencanaan strategik dapat digambarkan dalam Gambar 2.3. berikut ini:

Gambar 2.3.
Konstruk Intensitas Perencanaan Strategik



Sumber: dikembangkan untuk penelitian

2.1.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Budaya Organisasi terhadap Intensitas Perencanaan Strategik

Kepemimpinan merupakan seni di dalam mempengaruhi orang lain, sedangkan gaya manajemen merupakan gaya seseorang di dalam memimpin dan mengarahkan orang lain agar senantiasa memikirkan untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brockmann dan Simmonds (1997: p. 455), dinyatakan bahwa CEO berperan dominan dalam menentukan isu-isu sentral, terutama yang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategik. Disamping itu seorang CEO berkewajiban untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja bawahan. Dengan perspektif ini maka dapat dikatakan bahwa eksekutif puncak dalam perusahaan maupun organisasi memegang peranan dan pengaruh yang penting terhadap arah perkembangan suatu perusahaan atau organisasi.

Penelitian Tichy dan Devanna (1986: p. 557); Bennis dan Nanus (1985: p. 87) memberikan pengetahuan mengenai cara pemimpin transformasional mengubah budaya dan strategi organisasi. Pada umumnya gaya kepemimpinan transformasional akan memformulasikan sebuah visi, mengembangkan komitmen di antara para *stakeholder*, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi, menanamkan nilai-nilai baru serta asumsi-asumsi di dalam budaya organisasi.

Beberapa penelitian mengenai kelompok pengambil keputusan menemukan bahwa bawahan akan lebih menyukai seseorang pimpinan yang *take charge* atau mengambil peran, karena pemimpin yang demikian akan lebih cenderung untuk mempunyai bawahan yang lebih luas dan produktif (Bass, 1985: p. 102). Avolio, Waldman dan Einstein (1988: p. 31) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang menonjolkan pada keputusan kelompok akan memberikan output yang lebih baik jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Sebuah keputusan kelompok yang tergantung pada sumbangan informasi dan gagasan-gagasan dari para anggota kelompok serta kejernihan-kejernihan komunikasi akan membawa pada arah kejelasan pelaksanaan dan implementasi keputusan.

Dalam penelitian-penelitian lain dinyatakan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional akan membawa arah perencanaan strategik yang berbeda. Perbedaan tersebut dikendalikan oleh faktor-faktor yang meliputi motivasi perbaikan posisi kompetitif, transformasi proses pembelajaran, *self managing*, proses interaksi, rasional dan partisipatif (Peters,

1989: p. 42; dan Arburdene dan Naisbitt, 1992: p. 63). Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi intensitas perencanaan strategik yang disusunnya*

Hubungan antara budaya organisasi terhadap intensitas perencanaan strategik secara eksplisit belum banyak diangkat di dalam beberapa bidang kajian manajemen strategik. Bates et.al. (1995: p. 41) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap strategi organisasi pada kelompok industri manufaktur.

Dalam kajian Bates et. al. (1995: p. 42), budaya dilihat dari dua sudut pandang, yaitu; budaya klan atau kelompok yang menonjolkan femininitas di dalam pengambilan keputusan serta adanya sistem pembagian kerja; dengan budaya hirarki yang lebih mementingkan pada sentralitas dalam pengambilan keputusan dan kesepakatan yang diambil akan ditentukan melalui struktur organisasi serta pembagian tugas.

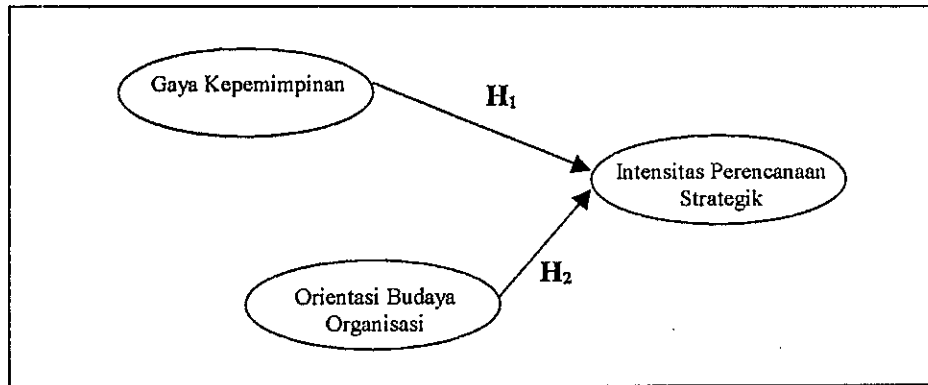
Menurut Kano (1974: p. 66) budaya akan mempengaruhi perencanaan strategik. Pendapat ini juga diperkuat oleh Saffold (1988: p. 549) yang memandang formulasi strategi sebagai sebuah *outcome* yang bersumber dari budaya organisasi. Sementara itu pendapat lain yang dinyatakan oleh Joyce dan Slocum (1990: p. 109) mengatakan bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap atas pilihan formulasi strategi.

Bass dan Avolio (1993: p. 49) dalam penelitiannya menemukan suatu bukti bahwa budaya organisasi berkaitan erat dengan perkembangan gaya kepemimpinan. Dalam penelitiannya Bass dan Avolio (1993: p. 34) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berkerja dalam suatu budaya organisasi melalui kepatuhannya terhadap aturan-aturan yang berlaku, prosedur dan norma, sementara itu gaya kepemimpinan transformasional mengubah budaya organisasi melalui suatu proses pemahaman dan kemudian memperbaiki dan merevisi budaya tersebut dengan asumsi, nilai dan norma kebersamaan. Berdasarkan pandangan di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₂: *Orientasi budaya organisasi akan mempengaruhi intensitas perencanaan strategik*

Berdasarkan hipotesis-hipotesis di atas dapat digambarkan suatu model yang menunjukkan pola hubungan antar variabel secara komprehensif. Model tersebut ditunjukkan dalam Gambar 2.4. berikut ini:

Gambar 2.4.
Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Budaya Organisasi
terhadap Intensitas Perencanaan Strategik



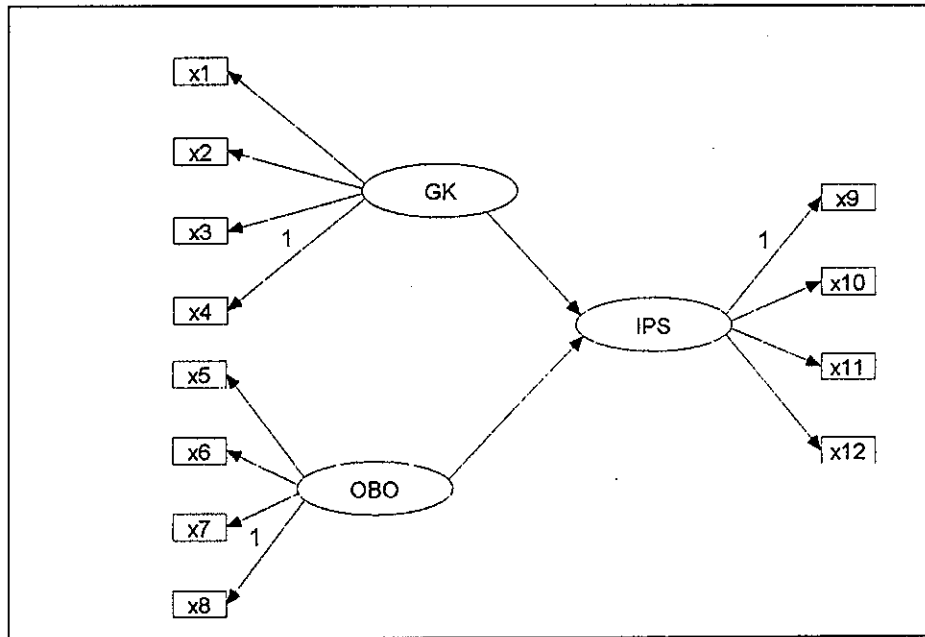
Sumber: dikembangkan untuk penelitian

2.2 Model dan Hipotesis

2.2.1 Model

Berdasarkan telaah pustaka yang telah dibangun di atas, dihipotesiskan bahwa gaya kepemimpinan, dan orientasi budaya organisasi mempengaruhi intensitas perencanaan strategik. Kerangka Pemikiran Teoritis yang dibangun dari telaah tersebut dinyatakan dalam Gambar 2.5. berikut ini:

Gambar 2.5.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: dikembangkan untuk penelitian

Keterangan:

GK; Gaya Kepemimpinan
X1; morivator kelompok
X2; pendelegasian kewenangan
X3; karakteristik supervisi
X4; position power

OBO; Orientasi Budaya Organisasi
X5; formalitas komunikasi
X6; desentralisasi kewenangan
X7; penerimaan aspirasi bawahan
X8; tingkat adaptif perubahan

IPS; Intensitas Perencanaan Starategik
X9; integrasi visi dan misi
X10; kejelasan arah dan tujuan strategi
X11; ketepatan pilihan alternatif strategi
X12; kekuatan dasar analisis

2.2.2 Hipotesis

Hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut:

H₁: Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi intensitas perencanaan strategik yang disusunnya

H₂: *Orientasi budaya organisasi akan mempengaruhi intensitas perencanaan strategik*

2.3 Posisi Penelitian dibandingkan dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat menguji variabel-variabel yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan, Orientasi Budaya dan Intensitas Perencanaan Strategik; yang telah pernah diteliti terdahulu. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah bahwa variabel dalam penelitian ini diujikan dalam lingkup organisasi pemerintahan, sedangkan penelitian terdahulu dilakukan dalam ruang lingkup perusahaan.

Dalam penelitian ini tidak diujikan variabel-variabel yang dideterminasikan dari faktor demografik sebagaimana dalam penelitian-penelitian terdahulu, sebab objek dalam penelitian ini yang relatif memiliki populasi kecil faktor-faktor demografik tidak muncul secara signifikan.

2.4. Definisi-definisi Utama

Berikut ini akan dipaparkan definisi-definisi utama yang digunakan dalam penelitian. Definisi-definisi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1.
Definisi-definisi Utama

VARIABEL	DEFINISI
Gaya Kepemimpinan (<i>latent variabel</i>)	Merupakan suatu pola yang diterapkan oleh pemimpin dalam perilakunya mengatur bawahan
Orientasi Budaya Organisasi (<i>latent variabel</i>)	Merupakan suatu pola sistem nilai yang ditanamkan oleh pemimpin dalam proses interaksi antar anggota organisasi dan sistem yang dianut dalam organisasi
Intensitas Perencanaan Strategik (<i>latent variabel</i>)	Merupakan tinggi rendahnya tingkat ketergantungan penyusunan perencanaan pada komponen-komponen strategik yaitu 1. formulasi strategi yang terdiri dari pernyataan tentang misi, menetapkan tujuan utama, menganalisis lingkungan eksternal dan internal, mengevaluasi dan memilih alternatif strategi 2. Implementasi Strategi 3. Sistem Pengendalian.

Sumber: dikembangkan untuk penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini digunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dihimpun dari sumber-sumber individu atau perseorangan secara langsung berhubungan dengan permasalahan yang diteliti (Emory and Cooper, 1991). Jenis data ini diperoleh langsung melalui kuesioner penelitian yang dibagikan kepada responden yang dianggap representatif sebagai sampel penelitian.

Data sekunder merupakan data publikasi yang dikumpulkan yang tidak hanya untuk keperluan satu riset atau penelitian saja (Kinnear and Taylor, 1987). Kegunaan dari data sekunder yaitu; (1) membantu dalam merumuskan permasalahan; (2) melengkapi informasi yang diperlukan dalam analisis; dan (3) sebagai data pembanding sehingga data primer dapat dievaluasi dan diinterpretasikan lebih mendalam.

Sumber data yang diharapkan adalah pejabat struktural di lingkungan SETDA PROPINSI JATENG. Sumber data yang diharapkan sebagai data primer penelitian adalah responden dari eselon IV B sampai dengan I B, masa kerja antara 1 sampai 30 tahun.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Secara umum populasi didefinisikan sebagai kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Emory and Cooper, 1991).

Dalam suatu penelitian populasi harus didefinisikan untuk memenuhi sasaran penelitian (Kinnear and Taylor, 1987). Pada penelitian ini populasi yang diamati adalah pejabat struktural di lingkungan SETDA PROPINSI JATENG yang terbagi atas sembilan Biro. Jumlah total populasi (N) diketahui sebanyak 134 orang yang berada di sembilan Biro di lingkungan SETDA PROPINSI JATENG. Mengingat besarnya jumlah total populasi penelitian serta keterbatasan waktu penelitian yang ada maka di dalam penelitian diperlukan adanya sampel penelitian yang diambil dari sebagian populasi penelitian.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang terseleksi secara cermat untuk dapat merepresentasikan populasi yang ada (Emory and Cooper, 1991). Pada penelitian ini besar atau jumlah dari populasi sudah diketahui secara pasti

yaitu sebanyak 134 orang. Oleh karena itu untuk menentukan besarnya sampel penelitian ditetapkan oleh persamaan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N (MOE)^2} \dots\dots\dots (1)$$

Sumber : Rao (1996).

Dimana N adalah jumlah total populasi sebanyak 134 orang.

MOE adalah *margin of error maximum* atau tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi. Berdasarkan pada penelitian yang lalu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi adalah sebesar 10 %. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{134}{1 + 134 (10\%)^2} = 99,25 \text{ atau } 100 \text{ orang}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas ditentukan besarnya sampel sebanyak 100 responden. Pengambilan responden sebagai sampel dilakukan secara random dengan menggunakan teknik *random sampling*. Cara yang dapat dilakukan dalam menarik *simple random sampling* dengan menggunakan cara tabel angka random caranya adalah sebagai berikut karena N = 134, maka bilangan harus terdiri dari tiga angka (digit). Pertama-tama kita nomori tiap satuan elementer populasi dari 001 sampai 134. Kemudian buka tabel angka

random, dengan menutup mata tusuklah sebuah angka dengan pensil, catat angka tersebut pada baris berapa dan kolom berapa. Angka yang lebih besar dari satuan elementer tidak kita pakai, demikian juga angka 000 dan angka-angka yang terulang.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Berikut ini akan dipaparkan definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Definisi variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1.
Definisi Operasional Variabel

HIPOTESIS	VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	PENGUKURAN
Gaya Kepemimpinan → Intensitas Perencanaan Strategik	Gaya Kepemimpinan (<i>latent variabel</i>)	Merupakan suatu pola yang diterapkan oleh pemimpin dalam perilakunya mengatur bawahan	Diukur melalui 4 dimensi
	Motivator kelompok (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari gaya kepemimpinan yang menyatakan tinggi rendahnya tingkat pola kepemimpinan dalam memberikan dorongan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas	Diukur dalam skala tinggi-rendah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10
	Pendelegasian kewenangan (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari gaya kepemimpinan yang menyatakan tinggi rendahnya pola kepemimpinan dalam rangka pembagian wewenang kepada bawahan	Diukur dalam skala tinggi-rendah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10
	Karakteristik supervisi (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari gaya kepemimpinan yang menyatakan tinggi rendahnya kepercayaan pimpinan kepada bawahan dalam rangka pengawasan pelaksanaan tugas	Diukur dalam skala tinggi-rendah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10
	Position power (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari gaya kepemimpinan yang menyatakan kuat lemahnya rentang kekuasaan antara atasan dan bawahan	Diukur dalam skala kuat-lemah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10

Orientasi Budaya Organisasi → Intensitas Perencanaan Strategik	Orientasi Budaya Organisasi (<i>latent variabel</i>)	Merupakan suatu pola sistem nilai yang ditanamkan oleh pemimpin dalam proses interaksi antar anggota organisasi dan sistem yang dianut dalam organisasi	Diukur melalui 4 dimensi
	Formalitas komunikasi (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari Orientasi Budaya Organisasi yang menyatakan tingkat formalitas komunikasi antar anggota organisasi	Diukur dalam skala formal-non formal, dengan rentang penilaian 1 s/d 10
	Desentralisasi kewenangan (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari orientasi budaya organisasi yang menyatakan nilai perilaku yang diterapkan oleh pimpinan dalam rangka pengambilan keputusan	Diukur dalam skala tinggi-rendah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10
	Penerimaan aspirasi bawahan (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari orientasi budaya organisasi yang menyatakan nilai kolektivisme yang diterapkan oleh pimpinan dalam rangka partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan	Diukur dalam skala tinggi-rendah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10
	Tingkat adaptif perubahan (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari orientasi budaya organisasi yang menyatakan nilai dinamika pimpinan dalam menghadapi perubahan lingkungan	Diukur dalam skala tinggi-rendah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10
	Intensitas Perencanaan Strategik (<i>latent variabel</i>)	Merupakan tinggi rendahnya tingkat ketergantungan penyusunan perencanaan pada komponen-komponen strategik	Diukur dengan melalui 4 dimensi
	Integrasi visi dan misi (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari intensitas perencanaan strategik yang menyatakan tinggi rendahnya tingkat integrasi atau koherensi dari kebijakan yang diambil terhadap pernyataan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya	Diukur dalam skala tinggi-rendah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10
	Kejelasan arah dan tujuan strategi (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari intensitas perencanaan strategik yang menyatakan tinggi rendahnya tingkat aplikatif kebijakan yang disusun oleh pimpinan	Diukur dalam skala tinggi-rendah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10
	Ketepatan pilihan alternatif strategi (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari intensitas perencanaan strategik yang menyatakan seberapa tepat kebijakan yang diambil oleh pimpinan dalam rangka menanggapi segenap permasalahan yang dihadapi organisasi	Diukur dalam skala tinggi-rendah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10

	Dasar analisis yang kuat (<i>observed variabel</i>)	Merupakan dimensi dari intensitas perencanaan strategik yang menyatakan seberapa kuat dukungan konseptual yang dimiliki oleh pimpinan dalam rangka penyusunan kebijakan	Diukur dalam skala kuat-lemah, dengan rentang penilaian 1 s/d 10
--	--	---	--

Sumber: dikembangkan untuk penelitian

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dihimpun melalui kuesioner penelitian yang dikirimkan ke masing-masing responden penelitian. Jawaban yang diharapkan adalah dengan memberikan tanda silang (X) atas sepuluh skala sikap (*Likert*) yang dirasakan paling benar oleh responden penelitian.

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner terbagi dalam beberapa skala yang masing-masing skala memiliki range poin penilaian antara 1 sampai dengan 10. Skala penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penilaian tinggi-rendah

Sangat rendah *Sangat tinggi*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Penilaian formal-informal

Sangat formal *Sangat informal*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Penilaian kuat-lemah

Sangat lemah *Sangat kuat*
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.5 Teknik Analisis

3.5.1 Pengujian Asumsi dan Konstruk

Data yang terhimpun di dalam kuesioner penelitian akan dijadikan data penelitian. Terhadap data penelitian ini pertama-tama akan dilakukan tahap pengujian asumsi dan pengujian konstruk. Pengujian asumsi meliputi pengujian normalitas, dan pengujian *outliers*. Pengujian Normalitas dilakukan berdasarkan pengujian nilai kritikal rasio (*critical ratio*) *skewness* dan *kurtosis*. Batas penerimaan (*cut-off value*) nilai kritikal ratio *skewness* dan *kurtosis* ditentukan sebesar ± 2.58 (normalitas pada *significance level* 0.01) (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995). Sedangkan pengujian *univariate outliers* dilakukan dengan pengujian rentang nilai-z. Batas penerimaan rentang nilai *outliers* ditentukan sebesar ± 3 atau ± 4 (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995). Pengoperasionalan pengujian dilakukan melalui program AMOS.

Konstruk yang digunakan dalam penelitian diuji dengan menggunakan *confirmatory factor analysis*. Penerimaan konstruk dibuktikan melalui nilai probabilitas, nilai *variance extracted* dan nilai *construct reliability*. Probabilitas dengan nilai lebih besar dari 0.05 meunjukkan bahwa konstruk tersebut layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya, sedangkan *cut-off value* yang digunakan untuk menerima *construct reliability* adalah sebesar 0.70 sedangkan untuk *variance extracted* adalah di atas 0.50 (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995). Pengoperasionalan pengujian dilakukan melalui program AMOS.

3.5.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel yang dipostulasikan dalam hipotesis pertama (H_1); dan hipotesis kedua (H_2) dilakukan dengan teknik analisis untuk pengujian model dilakukan melalui SEM (*Structure Equation Model*) yang dioperasikan melalui program AMOS (*Analisis of Moment Structure*). Beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria *goodness of fit* suatu model adalah :

- *Chi-Square.*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square* (χ^2) dimana nilai χ^2 yang rendah dengan tingkat *signifikan* $> 0,05$ menandakan *matrik input* yang sebenarnya dan yang diperkirakan secara statistik tidak berbeda.

- GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan pengukuran *non-statistical* yang nilainya berkisar antara 0,0 sampai dengan 1,0 di mana nilai-nilai yang lebih besar dari 0,90 menandakan *fit* yang baik.

- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Merupakan penyesuaian dari rasio derajat kebebasan untuk model bebas atau *null model*. Nilai yang dapat diterima adalah nilai yang $> 0,90$

- CFI (*Comporative Fit Index*)

Mewakili perbandingan antara estimasi model dengan suatu model bebas, nilai yang dapat diterima adalah yang mendekati 1.

- RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*)

Adalah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai yang diterima lebih kecil atau sama dengan 0,08.

- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi *Degree of Freedom*. Nilai yang diterima adalah kurang dari 2,0.

- TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap *baseline* model. Nilai yang diterima adalah $\geq 0,95$ dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 3.2. berikut ini:

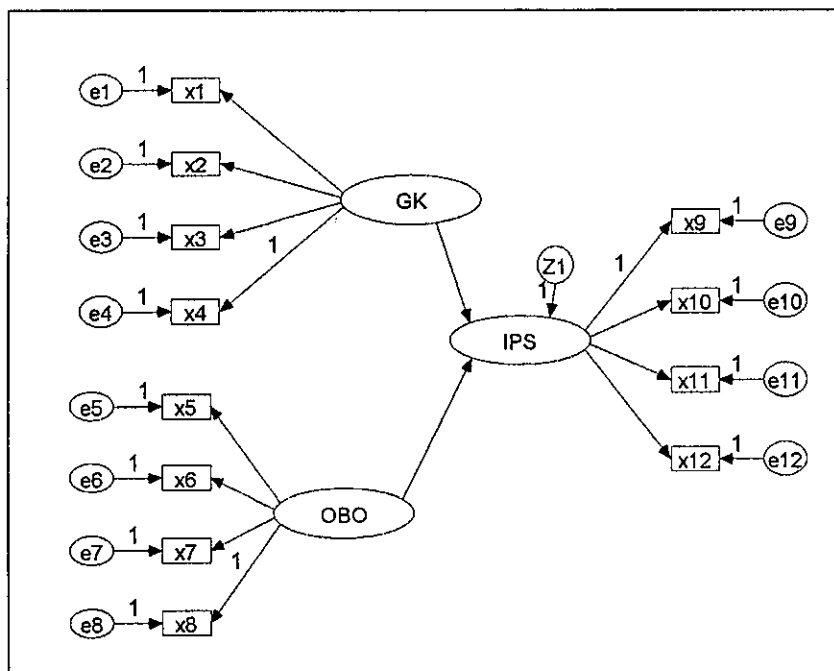
Tabel 3.2.
Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-Off Value</i>
<i>Chi-square</i>	Diharapkan Kecil
<i>Significaned Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,94$

Sumber : Augusty Ferdinand (2000)

Menurut Hair, Anderson, Tatham and Black (1995) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). *Langkah Pertama*; tahap awal dari SEM dilakukan dengan pembangunan model teoritis melalui telaah pustaka berdasarkan literatur maupun jurnal-jurnal penelitian terdahulu sebagai dasar justifikasi teoritis model yang dibangun. *Langkah Kedua*; setelah justifikasi teoritis diperoleh, maka model hubungan kausalitas dan korelasionalitas dapat dibangun dalam model yang hendak diuji dalam penelitian. Setelah model terbentuk, maka model tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk *Path Diagram*. Bentuk model diagram alur (*Path Diagram*) yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1.
Model SEM Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Budaya Organisasi terhadap Intensitas Perencanaan Strategik



Sumber: dikembangkan untuk penelitian

Keterangan:

GK; Gaya Kepemimpinan
 X1; morivator kelompok
 X2; pendelegasian kewenangan
 X3; karakteristik supervisi
 X4; position power

OBO; Orientasi Budaya Organisasi
 X5; formalitas komunikasi
 X6; desentralisasi kewenangan
 X7; penerimaan aspirasi Bawahan
 X8; tingkat adaptif perubahan

IPS; Intensitas Perencanaan Strategik
 X9; integrasi visi dan misi
 X10; kejelasan arah dan tujuan strategi
 X11; ketepatan pilihan alternatif strategi
 X12; kekuatan dasar analisis

Langkah Ketiga; setelah model dinyatakan dalam diagram alur, maka model tersebut dapat dikonversikan dalam ekspresi matematis. Ekspresi matematis dari model yang diteliti dapat dinyatakan sebagai berikut:

Tabel 3.3.
Persamaan Model

Konstruk Eksogenus	Konstruk Endogenus
$X_1 = \lambda_1 \text{ GK} + \varepsilon_1$	$X_9 = \lambda_9 \text{ IPS} + \varepsilon_9$
$X_2 = \lambda_2 \text{ GK} + \varepsilon_2$	$X_{10} = \lambda_{10} \text{ IPS} + \varepsilon_{10}$
$X_3 = \lambda_3 \text{ GK} + \varepsilon_3$	$X_{11} = \lambda_{11} \text{ IPS} + \varepsilon_{11}$
$X_4 = \lambda_4 \text{ GK} + \varepsilon_4$	$X_{12} = \lambda_{12} \text{ IPS} + \varepsilon_{12}$
$X_5 = \lambda_5 \text{ OBO} + \varepsilon_5$	
$X_6 = \lambda_6 \text{ OBO} + \varepsilon_6$	
$X_7 = \lambda_7 \text{ OBO} + \varepsilon_7$	
$X_8 = \lambda_8 \text{ OBO} + \varepsilon_8$	
$\text{IPS} = \beta_1 \text{ GK} + \beta_2 \text{ OBO} + z_1$	

Langkah Keempat; tahap keempat dari operasional SEM adalah memilih matriks input. Pengujian dengan menggunakan SEM adalah pengujian pola hubungan antar variabel yang diteliti berdasarkan model yang dibangun, maka matriks input yang digunakan dalam pengujian adalah matriks kovarians. *Langkah Kelima*; apabila dalam pengujian model yang dikembangkan muncul masalah yang berupa problem identifikasi berdasarkan operasional SEM melalui AMOS, maka sebaiknya

model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

Langkah Keenam: pada tahap ini model diuji dengan mengamati kriteria-kriteria *fit index* yang telah diuraikan di atas. *Langkah Ketujuh:* tahap terakhir dari pengujian ini adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model apabila model yang diajukan tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 % bila jumlah residual lebih besar dari 2 % maka sebuah modifikasi model perlu dipertimbangkan. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat alfa 1%.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Pengujian Asumsi

Dalam melakukan analisis data untuk tujuan pengujian hipotesis disyaratkan terpenuhinya asumsi normalitas dan *outliers*. Terpenuhinya asumsi normalitas tersebut diperlukan untuk menguji apakah data sudah merepresentasikan populasi secara keseluruhan. Data yang berdistribusi normal mengindikasikan bahwa data tersebut layak untuk digunakan mengestimasi populasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini untuk menentukan normalitas dari distribusi data yang diperoleh, ditentukan batas nilai kritis (*critical ratio*) pada *kurtosis* dan *skewness* sebesar ± 2.58 (*significance level* 0.01). Hasil dari pengujian normalitas data ditunjukkan dalam Tabel 4.1. di bawah ini:

Tabel 4.1.
Pengujian Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x5	3.000	8.000	-0.347	-1.418	-0.870	-1.775
x6	3.000	7.000	-0.531	-2.170	-0.435	-0.888
x7	3.000	8.000	-0.246	-1.004	-0.457	-0.933
x8	3.000	8.000	-0.297	-1.212	-0.819	-1.671
x12	4.000	8.000	-0.079	-0.322	-1.032	-2.107
x11	4.000	8.000	-0.254	-1.036	-0.858	-1.752
x10	3.000	8.000	-0.370	-1.509	-0.791	-1.616
x9	3.000	7.000	-0.274	-1.117	-1.043	-2.129
x1	3.000	7.000	-0.392	-1.601	-0.599	-1.223
x2	4.000	8.000	-0.133	-0.545	-0.569	-1.162
x3	4.000	7.000	-0.415	-1.696	-0.738	-1.507
x4	4.000	7.000	-0.037	-0.151	-0.984	-2.008
Multivariate					9.480	2.576

Sumber: hasil pengolahan data, Output AMOS

Berdasarkan Tabel 4.1. di atas terbukti bahwa semua data yang diperoleh berdistribusi normal dengan batas nilai kritis *kurtosis* dan *skewness* sebesar ± 2.58 (*significance level* 0.01). Dari Tabel 4.1. di atas juga dibuktikan bahwa meskipun *koefisien Multivariate Mardia* memiliki nilai kritis mendekati *cut off value* yaitu sebesar ± 2.58 , namun masih berada pada tahap toleransi sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat bukti kalau distribusi data yang diperoleh tidak bersifat normal.

Pedoman evaluasi untuk menentukan adanya suatu *outliers* dari data yang diperoleh yaitu dengan melihat nilai-z (*z-score*) dari masing-masing variabel. Rentang nilai-z yang dijadikan batas yaitu sebesar ± 3 atau ± 4 (Hair, Anderson, Tatham and Black, 1995). Hasil pengujian *outliers* ditunjukkan dalam Tabel 4.2. di bawah ini:

Tabel 4.2.
Pengujian Univariate Outliers

Descriptive Statistics			
	N	Minimum	Maximum
Zscore(X1)	100	-2.82459	1.22500
Zscore(X2)	100	-1.89752	2.05564
Zscore(X3)	100	-1.95391	1.21459
Zscore(X4)	100	-1.81346	1.38676
Zscore(X5)	100	-2.18111	1.94978
Zscore(X6)	100	-2.07691	1.32786
Zscore(X7)	100	-2.46143	2.18278
Zscore(X8)	100	-2.03781	2.03781
Zscore(X9)	100	-2.43192	1.22510
Zscore(X10)	100	-2.61922	2.02478
Zscore(X11)	100	-1.75004	2.05439
Zscore(X12)	100	-1.66098	2.20177
Valid N (listwise)	100		

Sumber: hasil pengolahan data, Output SPSS

Pada Tabel 4.2. di atas ditunjukkan rentang nilai-z untuk masing-masing variabel yang diobservasi. Dari Tabel 4.2. di atas diketahui bahwa tidak terdapat nilai-z yang melebihi rentang nilai yang ditentukan yaitu sebesar ± 3 atau ± 4 (Hair et. al., 1995). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dalam data yang diperoleh tidak terdapat adanya *univariate outliers*.

4.2 Pengujian Konstruk

4.2.1 Konstruk Gaya Kepemimpinan (GK)

Gambaran statistik deskriptif dari dimensi-dimensi yang membangun konstruk *Gaya Kepemimpinan (GK)* ditunjukkan dalam Tabel 4.3. di bawah ini:

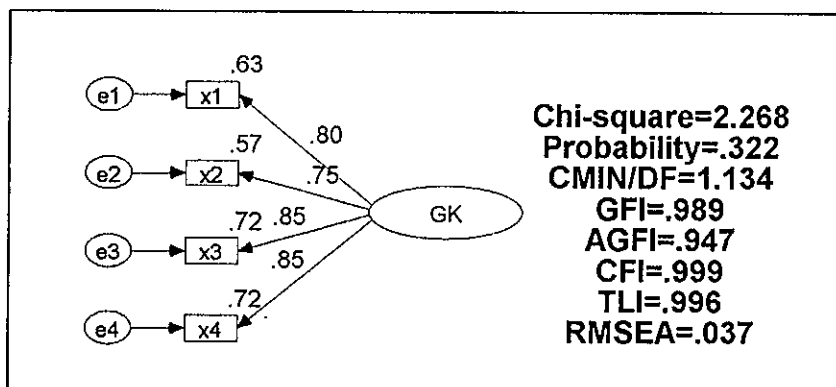
Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Dimensi-dimensi
Gaya Kepemimpinan (GK)

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	
X1	100	4	3	7	5.79	9.88E-02	.99	
X2	100	4	4	8	5.92	.10	1.01	
X3	100	3	4	7	5.85	9.47E-02	.95	
X4	100	3	4	7	5.70	9.37E-02	.94	
Valid N (listwise)	100							

Sumber: hasil pengolahan data, Output SPSS

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel *Gaya Kepemimpinan (GK)* dapat diketahui bahwa nilai yang diperoleh cenderung mendekati nilai *mean teoritik* yaitu sebesar 5.50. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa nilai hasil *observasi* bersifat sedang (mendekati rata-rata).

Gambar 4.1.
Confirmatory Factor Analysis
Gaya Kepemimpinan (GK)



Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Pada Gambar 4.1. di atas ditunjukkan pengujian dimensionalitas dari konstruk *Gaya Kepemimpinan (GK)*. Dari pengujian tersebut diperoleh hasil kriteria-kriteria *fit index* sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut-of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan Kecil	2.268	
Probability	> 0.05	0.322	baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.134	baik
GFI	> 0.90	0.989	baik
AGFI	≥ 0.90	0.947	baik
TLI	≥ 0.95	0.996	baik
CFI	≥ 0.94	0.999	baik
RMSEA	≤ 0.08	0.037	baik

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Berdasarkan Tabel 4.4. di atas dapat disimpulkan bahwa model konfirmatori yang diuji dapat diterima. Hubungan dimensionalitas dan besarnya *loading factor* ditunjukkan dalam Tabel 4.5. di bawah ini:

Tabel 4.5.
Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model
Gaya Kepemimpinan (GK)

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
x4	<--	GK	1.000			
x3	<--	GK	1.012	0.104	9.731	0.000
x2	<--	GK	0.962	0.115	8.362	0.000
x1	<--	GK	0.992	0.110	9.005	0.000
Standardized Regression Weights			Estimate			
x4	<--	GK	0.846			
x3	<--	GK	0.848			
x2	<--	GK	0.754			
x1	<--	GK	0.797			
Variances			Estimate	S.E.	C.R.	P
		GK	0.623	0.125	4.992	0.000
		e4	0.247	0.052	4.716	0.000
		e3	0.249	0.053	4.683	0.000
		e2	0.437	0.075	5.854	0.000
		e1	0.353	0.065	5.460	0.000
Squared Multiple Correlations			Estimate			
		x1	0.634			
		x2	0.569			
		x3	0.719			
		x4	0.716			

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Selain pengujian *fit index* konstruk juga perlu untuk diuji reliabilitasnya. Pengujian reliabilitas dilakukan melalui pengujian *Construct-reliability* dan *Variance-extracted*. Rumus yang digunakan untuk menguji reliabilitas tersebut adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum e_j}$$

$$\text{Variance-extracted} = \frac{\sum \text{Std Loading}^2}{\sum \text{Std Loading}^2 + \sum e_j}$$

- Std Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap dimensi (diambil dari perhitungan komputer, AMOS)
- e_j adalah measurement error untuk tiap-tiap dimensi

Penghitungan melalui rumus-rumus di atas adalah sebagai berikut:

- Construct-reliability

$$\begin{aligned} (\Sigma \text{ Std Loading})^2 &= (0.846 + 0.848 + 0.754 + 0.797)^2 \\ &= 3.245^2 \\ &= 10.588 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Sigma e_j &= 0.247 + 0.249 + 0.437 + 0.353 \\ &= 1.286 \end{aligned}$$

$$\text{Construct-reliability} = \frac{10.588}{10.588 + 1.286} = \frac{10.588}{11.874} = 0.891$$

- Variance-extracted

$$\begin{aligned} \Sigma \text{ Std Loading}^2 &= 0.846^2 + 0.848^2 + 0.754^2 + 0.797^2 \\ &= 0.715 + 0.719 + 0.568 + 0.635 \\ &= 2.637 \end{aligned}$$

$$\text{Variance-extracted} = \frac{2.637}{2.637 + 1.286} = \frac{2.637}{3.923} = 0.672$$

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat *construct-reliability* yang dapat diterima adalah 0.70, sedangkan nilai *variance-extracted* yang diterima adalah sebesar 0.50 (Hair, Anderson, Tatham and Black, 1995). Berdasarkan pengujian di atas, penghitungan nilai *construct-reliability* diperoleh sebesar 0.891, sedangkan nilai *variance-extractednya* diperoleh sebesar 0.672. Berdasarkan hasil penghitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa konstruk *Gaya Kepemimpinan (GK)* dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.2.2 Orientasi Budaya Organisasi (OBO)

Gambaran statistik deskriptif dari dimensi-dimensi yang membangun konstruk *Orientasi Budaya Organisasi (OBO)* ditunjukkan dalam Tabel 4.6. di bawah ini:

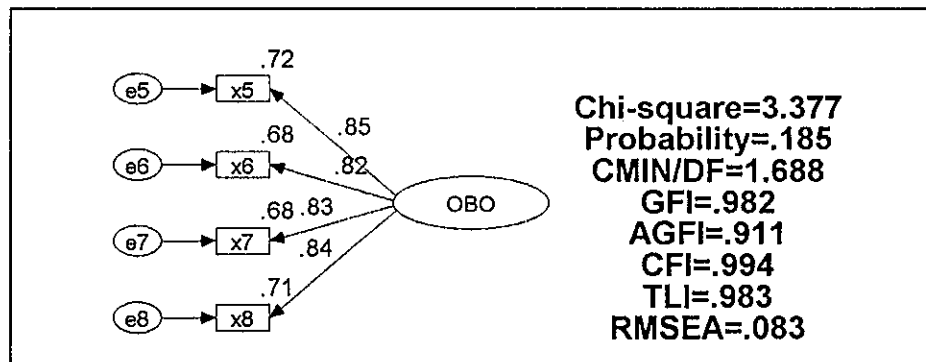
Tabel 4.6.
Statistik Deskriptif Dimensi-dimensi
Orientasi Budaya Organisasi (OBO)

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	
X5	100	5	3	8	5.64	.12	1.21	
X6	100	4	3	7	5.44	.12	1.17	
X7	100	5	3	8	5.65	.11	1.08	
X8	100	5	3	8	5.50	.12	1.23	
Valid N (listwise)	100							

Sumber: hasil pengolahan data, Output SPSS

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel *Orientasi Budaya Organisasi* (OBO) dapat diketahui bahwa nilai yang diperoleh cenderung mendekati nilai *mean teoritik* yaitu sebesar 5.50. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa nilai hasil *observasi* bersifat sedang (mendekati rata-rata).

Gambar 4.2.
Confirmatory Factor Analysis
Orientasi Budaya Organisasi (OBO)



Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Pada Gambar 4.2. di atas ditunjukkan pengujian dimensionalitas dari konstruk *Orientasi Budaya Organisasi (OBO)*. Dari pengujian tersebut diperoleh hasil kriteria-kriteria *fit index* sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut-of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan Kecil	3.377	
Probability	≥ 0.05	0.185	baik
CMIN/DF	< 2.00	1.688	baik
GFI	≥ 0.90	0.982	baik
AGFI	≥ 0.90	0.911	baik
TLI	≥ 0.95	0.983	baik
CFI	≥ 0.94	0.994	baik
RMSEA	< 0.08	0.083	marginal

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Berdasarkan Tabel 4.7. di atas dapat disimpulkan bahwa model konfirmatori yang diuji dapat diterima. Hubungan dimensionalitas dan besarnya *loading factor* ditunjukkan dalam Tabel 4.8. berikut ini:

Tabel 4.8.
Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model
Orientasi Budaya Organisasi (OBO)

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
x8	<--	OBO	1.000			
x7	<--	OBO	0.857	0.089	9.684	0.000
x6	<--	OBO	0.933	0.097	9.640	0.000
x5	<--	OBO	0.990	0.099	10.053	0.000
Standardized Regression Weights			Estimate			
x8	<--	OBO	0.845			
x7	<--	OBO	0.825			
x6	<--	OBO	0.823			
x5	<--	OBO	0.848			
Variances			Estimate	S.E.	C.R.	P
		OBO	1.063	0.211	5.033	0.000
		e8	0.427	0.084	5.054	0.000
		e7	0.366	0.068	5.343	0.000
		e6	0.441	0.082	5.378	0.000
		e5	0.408	0.082	5.001	0.000
Squared Multiple Correlations			Estimate			
		x5	0.719			
		x6	0.677			
		x7	0.681			
		x8	0.714			

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

- **Construct-reliability**

$$\begin{aligned}
 (\Sigma \text{ Std Loading})^2 &= (0.845 + 0.825 + 0.823 + 0.848)^2 \\
 &= 3.341^2 \\
 &= 11.162 \\
 \Sigma e_j &= 0.427 + 0.366 + 0.441 + 0.408 \\
 &= 1.642
 \end{aligned}$$

$$\text{Construct-reliability} = \frac{11.162}{11.162 + 1.642} = \frac{11.162}{12.804} = 0.871$$

- **Variance-extracted**

$$\begin{aligned}
 \Sigma \text{ Std Loading}^2 &= 0.845^2 + 0.825^2 + 0.823^2 + 0.848^2 \\
 &= 0.714 + 0.680 + 0.677 + 0.719 \\
 &= 2.790
 \end{aligned}$$

$$\text{Variance-extracted} = \frac{2.790}{2.790 + 1.642} = \frac{2.790}{4.432} = 0.630$$

Berdasarkan pengujian di atas, penghitungan nilai *construct-reliability* diperoleh sebesar 0.871, sedangkan nilai *variance-extractednya* diperoleh sebesar 0.630. Berdasarkan hasil penghitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa konstruk *Orientasi Budaya Organisasi (OBO)* dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.2.3 Konstruk Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)

Gambaran statistik deskriptif dari dimensi-dimensi yang membangun konstruk *Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)* ditunjukkan dalam Tabel 4.9. di bawah ini:

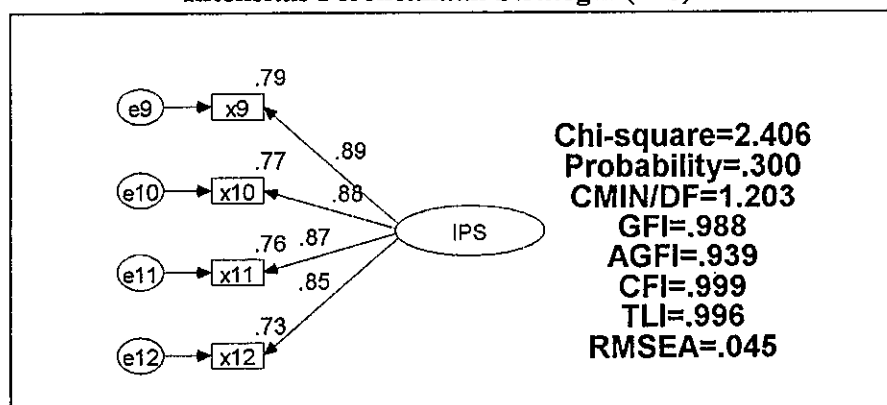
Tabel 4.9.
Statistik Deskriptif Dimensi-dimensi
Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	
X9	100	4	3	7	5.66	.11	1.09	
X10	100	5	3	8	5.82	.11	1.08	
X11	100	4	4	8	5.84	.11	1.05	
X12	100	4	4	8	5.72	.10	1.04	
Valid N (listwise)	100							

Sumber: hasil pengolahan data, Output SPSS

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel *Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)* dapat diketahui bahwa nilai yang diperoleh cenderung mendekati nilai *mean teoritik* yaitu sebesar 5.50. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa nilai hasil *observasi* bersifat sedang (mendekati rata-rata).

Gambar 4.3.
Confirmatory Factor Analysis
Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)



Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Pada Gambar 4.3. di atas ditunjukkan pengujian dimensionalitas dari konstruk *Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)*. Dari pengujian tersebut diperoleh hasil kriteria-kriteria *fit index* sebagai berikut:

Tabel 4.10.
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut-of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan Kecil	2.406	
Probability	≥ 0.05	0.300	baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.203	baik
GFI	≥ 0.90	0.988	baik
AGFI	≥ 0.90	0.939	baik
TLI	≥ 0.95	0.996	baik
CFI	≥ 0.94	0.999	baik
RMSEA	≤ 0.08	0.045	baik

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Berdasarkan Tabel 4.10. di atas dapat disimpulkan bahwa model konfirmatori yang diuji dapat diterima. Hubungan dimensionalitas dan besarnya *loading factor* ditunjukkan dalam Tabel 4.11. di bawah ini:

Tabel 4.11.
Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model
Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
x9	<--	IPS	1.000			
x10	<--	IPS	0.974	0.079	12.349	0.000
x11	<--	IPS	0.941	0.078	12.088	0.000
x12	<--	IPS	0.908	0.078	11.629	0.000
Standardized Regression Weight			Estimate			
x9	<--	IPS	0.890			
x10	<--	IPS	0.880			
x11	<--	IPS	0.871			
x12	<--	IPS	0.853			
Variances			Estimate	S.E.	C.R.	P
		IPS	0.937	0.169	5.559	0.000
		e9	0.247	0.051	4.885	0.000
		e10	0.258	0.051	5.087	0.000
		e11	0.265	0.050	5.267	0.000
		e12	0.288	0.052	5.531	0.000
Squared Multiple Correlations			Estimate			
		x12	0.728			
		x11	0.758			
		x10	0.775			
		x9	0.791			

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

- **Construct-reliability**

$$\begin{aligned}
 (\Sigma \text{ Std Loading})^2 &= (0.890 + 0.880 + 0.871 + 0.853)^2 \\
 &= 3.494^2 \\
 &= 12.208 \\
 \Sigma e_j &= 0.247 + 0.258 + 0.265 + 0.288 \\
 &= 1.058
 \end{aligned}$$

$$\text{Construct-reliability} = \frac{12.208}{12.208 + 1.058} = \frac{12.208}{13.266} = 0.920$$

- **Variance-extracted**

$$\begin{aligned}
 \Sigma \text{ Std Loading}^2 &= 0.890^2 + 0.880^2 + 0.871^2 + 0.853^2 \\
 &= 0.792 + 0.774 + 0.758 + 0.727 \\
 &= 3.051
 \end{aligned}$$

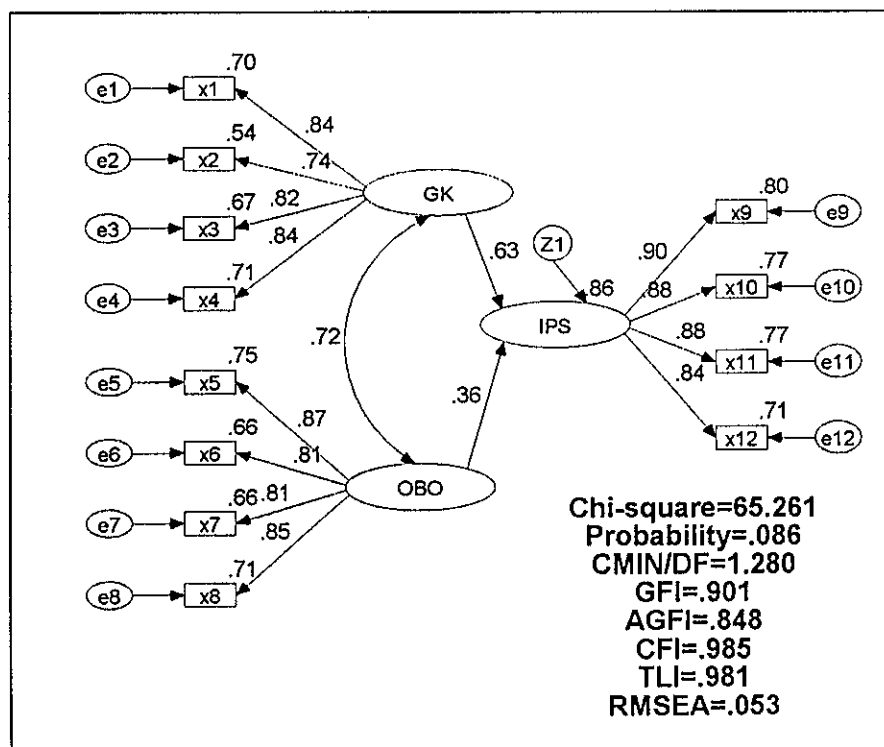
$$\text{Variance-extracted} = \frac{3.051}{3.051 + 1.058} = \frac{3.051}{4.109} = 0.742$$

Berdasarkan pengujian di atas, penghitungan nilai *construct-reliability* diperoleh sebesar 0.920, sedangkan nilai *variance-extractednya* diperoleh sebesar 0.742. Berdasarkan hasil penghitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa konstruk *Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)* dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.3 Pengujian Full Model SEM

Setelah dilakukan analisis terhadap konstruk yang digunakan dalam penelitian, maka dapat dilakukan analisis terhadap *full-model SEM*. Hasil pengolahan AMOS terhadap *full-model SEM* adalah sebagai berikut:

Gambar 4.4.
Full Model Structural Equation Model



Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

4.3.1 Pengujian Kriteria Goodness of Fit

Pada Gambar 4.4. di atas ditunjukkan pengujian *full-model* dan hubungan kausalitas dan korelasi yang dibangun dalam model. Dari pengujian tersebut diperoleh hasil kriteria-kriteria *fit index* sebagai berikut:

Tabel 4.12.
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut-of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan Kecil	65.261	
Probability	≥ 0.05	0.086	baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.280	baik
GFI	≥ 0.90	0.961	baik
AGFI	≥ 0.90	0.848	marginial
TLI	≥ 0.95	0.981	baik
CFI	≥ 0.94	0.985	baik
RMSEA	≤ 0.08	0.053	baik

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Berdasarkan hasil pengujian *fit index* dari model yang ditampilkan dalam Tabel 4.12. di atas dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima, atau dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat bukti adanya perbedaan antara model yang dibangun dengan hasil observasi.

Tabel 4.13.
Standardized Residual Covariance

Standardized Residual Covariances				
	x1	x2	x3	x4
x5	0.49	0.91	-0.36	0.62
x6	0.07	-0.19	-1.34	-0.07
x7	-0.75	-0.11	-0.42	0.38
x8	-0.05	-0.02	-0.47	0.58
x12	0.45	-0.74	-0.10	-0.56
x11	0.24	-0.20	-0.09	0.04
x10	0.58	-0.14	-0.22	0.13
x9	0.18	0.20	-0.29	-0.06
x1	0.00	-0.48	0.03	-0.17
x2	-0.48	0.00	0.39	0.29
x3	0.03	0.39	0.00	0.06
x4	-0.17	0.29	0.06	0.00
	x5	x6	x7	x8
x5	0.00	0.21	-0.14	-0.25
x6	0.21	0.00	-0.01	-0.07
x7	-0.14	-0.01	0.00	0.37
x8	-0.25	-0.07	0.37	0.00
x12	0.06	-0.52	-0.27	0.12
x11	0.24	-0.05	0.15	0.41
x10	-0.17	-0.42	-0.75	-0.14
x9	0.67	0.07	-0.23	-0.02
x1	0.49	0.07	-0.75	-0.05
x2	0.91	-0.19	-0.11	-0.02
x3	-0.36	-1.34	-0.42	-0.47
x4	0.62	-0.07	0.38	0.58
	x12	x11	x10	x9
x5	0.06	0.24	-0.17	0.67
x6	-0.52	-0.05	-0.42	0.07
x7	-0.27	0.15	-0.75	-0.23
x8	0.12	0.41	-0.14	-0.02
x12	0.00	-0.02	-0.02	0.22
x11	-0.02	0.00	0.13	-0.21
x10	-0.02	0.13	0.00	-0.03
x9	0.22	-0.21	-0.03	0.00
x1	0.45	0.24	0.58	0.18
x2	-0.74	-0.20	-0.14	0.20
x3	-0.10	-0.09	-0.22	-0.29
x4	-0.56	0.04	0.13	-0.06

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

Berdasarkan hasil pengujian *standardized residual covariance* di atas yang diperoleh dari komputasi model terbukti tidak melebihi nilai *cut-off value* yang

ditentukan sebesar ± 2 (Hair et. al., 1995). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun tidak perlu untuk dimodifikasi kembali, atau dengan kata lain model yang dibangun dapat diterima.

Tabel 4.14.
Regression Weight Measurement Model
Full Model SEM

Regression Weights						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
IPS	←	GK	0.785	0.127	6.188	0.000
IPS	←	OBO	0.342	0.089	3.859	0.000
Standardized Regression Weights						
			Estimate			
IPS	←	GK	0.634			
IPS	←	OBO	0.362			
Covariances						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
GK	↔	OBO	0.586	0.119	4.940	0.000
Correlations						
			Estimate			
GK	↔	OBO	0.722			
Variances						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
		GK	0.619	0.122	5.070	0.000
		OBO	1.065	0.209	5.089	0.000
		Z1	0.130	0.040	3.263	0.001

Sumber: Hasil pengolahan data, Output AMOS

4.3.2 Pengujian Hipotesis Penelitian

4.3.2.1 Pengujian Hipotesis 1 (H_1)

Hipotesis pertama (H_1) dalam penelitian menyatakan bahwa "*Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Intensitas Perencanaan Strategik*".

Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.14. di atas dapat dibuktikan bahwa hipotesis tersebut terbukti pada tingkat signifikansi sebesar 0.01, nilai *critical ratio* sebesar 6.188, merupakan nilai hitung yang lebih besar daripada *cut-off value* yang ditentukan yaitu sebesar 2.58.

4.3.2.2 Pengujian Hipotesis 2 (H_2)

Hipotesis kedua (H_2) dalam penelitian menyatakan bahwa "*Orientasi Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Intensitas Perencanaan Strategik*". Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.14. di atas dapat dibuktikan bahwa hipotesis tersebut terbukti pada tingkat signifikansi sebesar 0.0, nilai *critical ratio* sebesar 3.859, merupakan nilai hitung yang lebih besar daripada *cut-off value* yang ditentukan yaitu sebesar 2.58.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Simpulan

5.1.1 Simpulan Mengenai Hipotesis 1 (H_1)

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh suatu kesimpulan bahwa *Gaya Kepemimpinan* yang menyatakan suatu pola yang diterapkan oleh pemimpin dalam perilakunya mengatur bawahan mampu mempengaruhi *Intensitas Perencanaan Strategik* yang dibangun oleh pemimpin bersangkutan. Hasil penelitian ini mendukung hasil-hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brocmann dan Simmond (1997: p. 455) yang menyatakan bahwa gaya seorang pimpinan akan mempengaruhi intensitas perencanaan strategis yang disusunnya. Hasil dari penelitian ini juga mendukung pendapat Avolio et. al (1988: p. 31) dan Bass (1988: p. 102) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan yang memiliki kecenderungan untuk mengadopsi aspirasi bawahan lebih memiliki output strategis yang relatif baik.

Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat diamati dari tingkat motivator seorang pemimpin, tingkat pendelegasian yang diberikan seorang pemimpin terhadap bawahannya, tingkat supervisi pimpinan dan rentang kekuasaan yang terbentuk antara atasan dan bawahan.

Melalui penelitian ini dapat ditunjukkan bahwa dengan kemampuan motivator yang baik, kepercayaan yang tinggi dalam membagikan kewenangan

terhadap bawahan, kepercayaan pengawasan tugas yang baik dan rentang kekuasaan yang tidak relatif jauh akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap intensitas perencanaan strategi yang disusun oleh seorang pemimpin. Hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Howell dan Avolio (1993: p.892); Tosi (1982: p. 230); dan Burns (1978: p. 105).

Tingkat intensitas perencanaan strategi dalam penelitian ini dapat ditunjukkan dalam beberapa pengukuran dimensi yang berupa integrasi visi dan misi, arah tujuan sasaran strategis yang jelas, ketepatan pilihan alternatif strategi, dan dasar analisis yang kuat. Dimensionalitas yang digunakan untuk mengamati intensitas perencanaan strategik dalam penelitian ini sejalan dengan beberapa pendapat-pendapat terdahulu yang dinyatakan oleh Hopkins dan Hopkins (1997: p. 639) dan McChesney III (1995: p. 65).

5.1.2 Simpulan Mengenai Hipotesis 2 (H₂)

Hipotesis kedua (H₂) dalam penelitian ini merumuskan bahwa *Orientasi Budaya Organisasi* yang dimiliki oleh seorang pimpinan akan mempengaruhi *Intensitas Perencanaan Strategi* yang disusunnya. Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa *Orientasi Budaya Organisasi* yang dimiliki oleh seorang pimpinan berpengaruh terhadap *Intensitas Perencanaan Strategi*. Hasil penelitian ini mendukung pendapat-pendapat terdahulu yang menyatakan bahwa formulasi strategi yang dibangun oleh seorang

pemimpin akan dipengaruhi oleh orientasi budaya organisasinya (Kano, 1974: p. 66; Saffold, 1988: p. 549; dan Joyce dan Slocum, 1990: p. 109).

Dimensional untuk mengamati orientasi budaya organisasi pemimpin dalam penelitian ini mengadopsi pendapat-pendapat dari hasil penelitian terdahulu. Dimensional tersebut meliputi tingkat formalitas komunikasi, desentralisasi kewenangan, penerimaan aspirasi bawahan dan tingkat adaptasi terhadap perubahan. Dimensi yang berupa formalitas komunikasi dan penerimaan aspirasi bawahan merupakan dua dimensi yang diadopsi dari pendapat Mondy dan Noe (1993: p. 134) dan Pfeffer (1983: p. 294); dimensi desentralisasi kewenangan diadopsi dari pendapat O'Reilly et. al. (1988: p. 97) yang merumuskan pola hubungan interpersonal antar anggota organisasi; sedangkan dimensi adaptasi perubahan diadopsi dari konsep-konsep yang dikembangkan dalam studi perilaku organisasi Pearce dan Robin (1996).

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini telah terbukti mendukung pendapat pendapat terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi budaya organisasi terhadap intensitas perencanaan strategik. Dimensionalitas yang digunakan untuk mengamati konstruk-konstruk yang diteliti (gaya kepemimpinan, orientasi budaya organisasi dan intensitas perencanaan strategik) yang dibangun berdasarkan telaah pustaka atas penelitian-penelitian terdahulu ternyata dapat dibuktikan kembali dalam penelitian ini.

Kontribusi penelitian ini adalah bahwa variabel-variabel yang diteliti diuji secara simultan atau bersama-sama dalam suatu lingkungan organisasi pemerintah yang lebih bersifat *non-profit oriented* dalam hal ini adalah lingkungan organisasi

SETDA PROPINSI JATENG. Melalui pengujian dalam lingkungan organisasi pemerintahan tersebut ternyata tidak memiliki hasil yang berbeda dari penelitian-penelitian terdahulu yang menguji variabel-variabel tersebut dalam organisasi yang bersifat perusahaan (*profit oriented*).

Simpulan dari implikasi teoritis yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa baik gaya kepemimpinan maupun orientasi budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategis baik dalam suatu lingkungan organisasi yang bersifat *profit oriented* sebagaimana halnya suatu perusahaan; maupun dalam suatu lingkungan organisasi yang bersifat *non-profit oriented* sebagaimana halnya organisasi pemerintahan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengamati dan menganalisis secara mendalam pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi budaya organisasi terhadap perencanaan strategis guna diperoleh suatu gambaran mengenai pola gaya kepemimpinan dan orientasi budaya organisasi yang tepat untuk dimiliki seorang pemimpin dalam rangka meningkatkan intensitas perencanaan strategik dalam lingkungan SETDA PROPINSI JATENG.

Melalui penelitian ini telah dapat dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh secara signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis yang disusun atau dirumuskan oleh para pimpinan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan guna meningkatkan intensitas perencanaan strategis adalah gaya kepemimpinan yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. *Pemimpin adalah motivator kelompok (bawahan);* kemampuan memotivasi bawahan adalah hal yang penting untuk dilakukan oleh seorang pemimpin sebab melalui kemampuan untuk membangun motivasi dalam diri bawahan maka akan diperoleh suatu dampak di mana bawahan akan mampu mengaplikasikan perencanaan-perencanaan strategis yang telah disusun dan dirumuskan demi kelancaran jalannya pengelolaan organisasi.
2. *Pemimpin mampu memberikan kepercayaan bagi bawahannya dalam bentuk pendelegasian wewenang;* melalui pemberian kepercayaan pada bawahan dalam bentuk pendelegasian wewenang maka akan diperoleh suatu bentuk organisasi yang lebih efisien, sebab tugas yang harus diselesaikan dapat dilakukan dalam waktu yang relatif lebih singkat.
3. *Pemimpin mampu memberikan kepercayaan pada bawahan untuk ikut terlibat secara aktif dalam melakukan supervisi;* dengan melibatkan bawahan secara aktif dalam supervisi tugas maka akan dapat melatih dan membiasakan bawahan dalam meningkatkan tanggung jawab pribadi yang lebih tinggi.
4. *Pemimpin memiliki rentang kekuasaan dengan bawahan secara proporsional;* rentang atasan-bawahan seringkali dapat menjadi kendala bagi terjalinnya hubungan antara atasan-bawahan sehingga akan menghambat proses penyelesaian tugas. oleh karena itu

membangun hubungan rentang kekuasaan ini harus dilakukan secara tepat.

Dalam penelitian ini juga diperoleh suatu bukti bahwa orientasi budaya organisasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan berpengaruh secara signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis yang disusun oleh pimpinan bersangkutan. Ciri-ciri orientasi budaya organisasi yang diuji dan dikembangkan melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Formalitas pola komunikasi antar anggota organisasi*
2. *Desentralisasi kewenangan*
3. *Penerimaan aspirasi bawahan*
4. *Tingkat adaptif terhadap perubahan*

5.2. Implikasi Kebijakan

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini telah terbukti mendukung pendapat pendapat terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi budaya organisasi terhadap intensitas perencanaan strategik. Dimensionalitas yang digunakan untuk mengamati konstruk-konstruk yang diteliti (gaya kepemimpinan, orientasi budaya organisasi dan intensitas perencanaan strategik) yang dibangun berdasarkan telaah pustaka atas penelitian-penelitian terdahulu ternyata dapat dibuktikan kembali dalam penelitian ini.

Kontribusi penelitian ini adalah bahwa dimensi *position power* mempunyai pengaruh cukup besar terhadap variabel gaya kepemimpinan yang ada di lingkungan SETDA Propinsi JATENG hal ini nampak dari rentang

kekuasaan antara atasan dengan bawahan cukup proporsional untuk itu mengefektifkan adanya *team work* terhadap suatu pelaksanaan kegiatan sesuai yang digariskan dalam APBD tahun berjalan pada masing-masing biro yang disahkan melalui SK Gubernur akan menghasilkan penyelesaian tugas yang optimal. Keterikatan bawahan dalam *team work* tersebut disertai dengan pendelegasian wewenang dari atasan yang baik berdampak pada peningkatan motivasi bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu dan tepat sasaran terlebih lagi diiringi dengan pemberian reward dalam bentuk penilaian prestasi kerja juga adanya honorarium terhadap penyelenggaraan kegiatan tersebut.

Dimensi tingkat adaptif terhadap perubahan cukup besar pengaruhnya terhadap variabel orientasi budaya organisasi di lingkungan SETDA Propinsi JATENG. Pimpinan di lingkungan SETDA Propinsi JATENG disarankan lebih dinamis dalam menyikapi lingkungan eksternalnya, hal ini dapat dilaksanakan dalam pengelolaan suatu kegiatan yang telah diprioritaskan dalam Daftar Isian Anggaran tahun berjalan misalnya anggaran untuk bantuan bencana alam yang belum dipergunakan dapat diarahkan untuk kegiatan prioritas di bawahnya atau prioritas lainnya seperti pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan perekonomian yang produktif. Dalam hal ini pimpinan harus mengembangkan kemampuannya membaca perkembangan internal maupun eksternal yang terjadi di lingkungan kerjanya, diharapkan pula dalam kultur organisasi yang adaptif tersebut pimpinan supaya tidak bersikap kaku namun lebih bersifat mengakomodir berbagai kepentingan dengan mengacu pada ketentuan yang

kekuasaan antara atasan dengan bawahan cukup proporsional untuk itu mengefektifkan adanya *team work* terhadap suatu pelaksanaan kegiatan sesuai yang digariskan dalam APBD tahun berjalan pada masing-masing biro yang disahkan melalui SK Gubernur akan menghasilkan penyelesaian tugas yang optimal. Keterikatan bawahan dalam *team work* tersebut disertai dengan pendelegasian wewenang dari atasan yang baik berdampak pada peningkatan motivasi bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu dan tepat sasaran terlebih lagi diiringi dengan pemberian reward dalam bentuk penilaian prestasi kerja juga adanya honorarium terhadap penyelenggaraan kegiatan tersebut.

Dimensi tingkat adaptif terhadap perubahan cukup besar pengaruhnya terhadap variabel orientasi budaya organisasi di lingkungan SETDA Propinsi JATENG. Pimpinan di lingkungan SETDA Propinsi JATENG disarankan lebih dinamis dalam menyikapi lingkungan eksternalnya, hal ini dapat dilaksanakan dalam pengelolaan suatu kegiatan yang telah diprioritaskan dalam Daftar Isian Anggaran tahun berjalan misalnya anggaran untuk bantuan bencana alam yang belum dipergunakan dapat diarahkan untuk kegiatan prioritas di bawahnya atau prioritas lainnya seperti pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan perekonomian yang produktif. Dalam hal ini pimpinan harus mengembangkan kemampuannya membaca perkembangan internal maupun eksternal yang terjadi di lingkungan kerjanya, diharapkan pula dalam kultur organisasi yang adaptif tersebut pimpinan supaya tidak bersikap kaku namun lebih bersifat mengakomodir berbagai kepentingan dengan mengacu pada ketentuan yang

berlaku. Berbagai bentuk dialog interaktif atau curah pikir antara atasan bawahan harus sering dilakukan dalam berbagai bentuk dialog.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih terbatas pada analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi budaya organisasi terhadap intensitas perencanaan strategik di lingkungan SETDA PROPINSI JATENG, variabel yang lainnya seperti pengaruh karakteristik demografik yang termasuk didalamnya *tenure* (lamanya seseorang bekerja) dan pengaruh *gender* terhadap intensitas perencanaan strategik (Lyles dan Mintroff, 1980:p. 109; Stein, 1980: p. 327; Hit dan Tyler, 1991: p. 340) belum tercakup dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini belum dianalisis pula variabel faktor kontekstual dan karakteristik keputusan strategik yang berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategi (Papadekis et.al., 1998: p. 115).Oleh karena itu untuk memanfaatkan hasil penelitian ini guna diterapkan dalam organisasi maupun perusahaan masih diperlukan adanya penelitian lebih lanjut.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Diharapkan melalui penelitian ini akan dilakukan penelitian-penelitian lainnya yang melibatkan variabel-variabel lainnya seperti pengaruh karakteristik demografik antara lain *tenure* (lamanya seseorang bekerja) dan pengaruh *gender*

terhadap intensitas perencanaan strategik (Lyles dan Mintroff, 1980:p. 109; Stein, 1980: p. 327; Hit dan Tyler, 1991: p. 340) perlu dilakukan kajian lebih lanjut.

Dalam agenda penelitian mendatang perlu dianalisis pula variabel faktor kontekstual dan karakteristik keputusan strategik yang berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategi (Papadekis et.al., 1998: p. 115).

DAFTAR REFERENSI

- Avolio, B.J. and Bass, B.M., 1988. *Transformational Leadership, Charisma and Beyond*. In J.B. Hunt, B.R. Balaga, H.P. Bachler and C. Schiesheim (Eds), **Emerging Leadership Vista**, 25 – 50, Empford, NY : Pergamon Press.
- Avolio, Bruce J., David A. Waldman and Walter O. Einstein, 1988. *Transformational Leadership in a Management Game Simulation; Impacting the Bottom Line*. **Group & Organizational Studies**. Vol. 13, No. 1, March 1988; p. 59-80.
- Bates, K.A., S.D. Amunson, R.G. Schoeder and W.T. Morris, 1995. *The Crucial Interralationship Btween Manufacturing strategy and Orgizational Culture*. **Management Science**, 41 (10).
- Bass, B.M., 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York, Free Press.
- Bennis, W.G. and Nanus, B., 1985. **Leader : The Strategic for Taking Charge**. New York, Harper and Row.
- Brockmann, E.N. and P.G. Simmonds, 1997. *Strategic Desicion Making : The Influence for CEO Experience and Use of Tacit Knowledge*. **Journal of Managerial Issues**. IX (4): 454-467.
- Burns, J.M., 1978. **Leadership**. New York, Harper and Row.
- Clausen, 1990. *Social Context of Performance Evaluation Decisions*. **Academy of Management Journal**. Vol. 36; p. 80-105.
- Deaux, A. D., 1981. *Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change*. **Academy of Management Journal**. Vol. 35; p. 91-121.
- Garder, T. and B. J. Avolio, 1998. *Top Management Team Agreement about The Strategic Decision Process: A Test of Some of Its Determinants and Consequences*. **Strategic Management Journal**. Vol. 18; p. 63-75.
- Godfrey, K. 1996. *Moderator Variable in Leadership Research*. **Academy of Management Review**. Vol. 11; p. 88-102.

- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black, 1995. **Multivariate Data Analysis**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Hannan, M.T. and Freeman, J.H., 1977, *The Population Ecology of Organizations*. **American Journal of Sociology**. 82 : 929-964.
- Harvey, D. and R.B. Bowin, 1996, **Human Resources Management – An Experience Approach**. New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Hitt, M. and B.Tyler, 1991. *Strategic Decesion Models : Integrating Different Perspectives*. **Strategic Management Journal**. 12(5) : 327-351.
- Hofstede, Bram, N., Danise, D.O., and Geert, S., 1990. *Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. **Administrative Science Quarterly**, 35 : 286-316.
- Hopkins, W.E. and S.A Hopkins, 1997. *Strategic Planning – Financial Performance Relationships in Banks : A Causal Examination*. **Strategic Management Journal**. 18(8) : 635-652.
- Joyce, W.F. and J.W. Slocum, Jr., 1990. *Strategic Context and Organizational Climate*. In Benjamin Schneider (Ed), **Organizational Climate and Culture**. Jossey-Bass Inc., San Fransisco.
- Kano, H., 1974. *Managing for The Future in Japanese Industry*. **The Future of The Corporation**. Lipscomb Publisher.
- Lyles, M.A. and J.I. Mintroff, 1980. *Organizational Problem Formulation : An Empirical Study*. **Administrative Science Quarterly**. 25 : 102-119.
- Mc. Chesney III, 1995. *Strategic Planning to Drive Integreted Continous Improvement*. **Hospital Material Management Quarterly**.
- Mondy, R. W. and R. M. Noe, 1993. **Human Resource Management**. 5th ed., Allyn and Bacon, Massachusetts.
- O'Reilly, C. A., Caldwel D. and Barnet W., 1988. *Work Group Demography, Social Integration and Turnover*. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 34.
- Papadakis, V.M., S. Lioukas and D. Chambers, 1998. *Strategic Decision Making Processes : The Role of Management and Context*. **Strategic Management Journal**. 19 : 115-147.

- Pearce, J. A. and R. B. Robinson, 1996. **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**. IRWIN, Homewood.
- Peters, T., 1989. *Listen-up Guys; Woman Fit Profile if Execs of Future*. **Seattle Post-Intelligencer**. April 1989.
- Pfeffer, J., 1981. *Some Consequences of Organizational Demography : Potential Impacts of An Aging Work Force on Formal Organizations*. in S.B. Kiesler, J.N. Morgan and V.K. Oppenheimer (Eds), **Aging : Social Change**. 291-321, New York Academic Press.
- , 1983. *Organizational Demography*. in L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds), **Research in Organizational Behavior**. 5 : 229-357, Greenwich, Conn, JAI Press.
- Rosener, 1990. *Ways Women Leads*. **Harvard Business Review**. Vol. 68; p. 119-125.
- Saffold, Guy, S. III, 1988, *Culture Traits, Strength and Organizational Performance : Moving Beyond "Strong Culture"*. **Academy of Management Review**. 13(4) : 546-558.
- Stein, J., 1980. **Contextual Influence in Strategic Decision Method**. Ph.D. Dessertation, University of Pennsylvania.
- Tichy, and Devana, 1986. *Personal and Role-Related factors in the Development of Organizational Commitment*. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 17; p. 555-572.
- Triandis, 1995. *Gender Stereotypes: Perception or Rationalization?*. **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol. 58; p. 197-208.
- Tsui, Anne S. and C. A. O'Rielly III, 1989. *Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relation Demography in Superior-Subordinate Dyads*. **Academy of Management Journal**. Vol. 32, No. 2; p. 402-423.
- Westwood, R.I. and B.Z. Posner, 1997. *Managerial Values Across Cultures : Australia, Hongkong and The United States*. **Asia Pacific Journal of Management**. 14 : 31-36.